

KUNNOSSAPIDON PALVELUJEN
ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN
LASTUAVASSA NC-
KONEPAJATEOLLISUUDESSA

Case: Toimittaja X:n ja Asiakas X:n palveluyhteistyö

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Heikki Höysniemi

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

HÖYSNIEMI, HEIKKI: Kunnossapidon palvelujen asiakaslähtöinen kehittäminen lastuavassa NC-konepajateollisuudessa
Case: Toimittaja X:n ja Asiakas X:n palveluyhteistyö

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen opinnäytetyö, 137 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli asiakaslähtöisesti kehittää Toimittaja X:n ja Asiakas X:n välistä päivittäistä lastuavien NC-koneiden kunnossapitoyhteistyötä. Tämä kehittäminen päätettiin toteuttaa yhteistyössä asiakkaan kanssa siten, että määritellään ja luodaan sekä asiakkaalle että toimittajalle lisäarvoa tuovat kunnossapitopalveluprosessit. Oleellista kehittämisessä oli, että molemmat yritykset varmasti pystyvät sitoutumaan palveluprosessien käyttöön implementoinnin jälkeen. Yritysten välisessä kunnossapitopalveluyhteistyössä ei aiemmin ollut kuvattu tai dokumentoitu prosesseja. Opinnäytetyön tekijä valitsi aiheen, koska kunnossapitopalveluprosessien luomiselle oli tarvetta molempien yritysten puolella. Opinnäytetyön teoriapohjana on ihmisten vaikutus teollisuuspalvelujen onnistumiseen sekä teollisuuden palveluliiketoiminnan ja palveluprosessien asiakaslähtöiseen kehittämiseen liittyvä teoria.

Yritysten välisen kunnossapitopalveluyhteistyön nykytilan kartoituksella haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Millainen on toimittajan ja asiakkaan välisen kunnossapitopalveluprosessin nykytila? Mitkä tekijät vaikuttavat yhteistyön onnistumiseen tai epäonnistumiseen? Nykytilan kartoitus toteutettiin havainnoimalla yhteistyön päivittäistä toimintaa sekä haastatteleamalla Toimittaja X:n ja Asiakas X:n henkilöstöä.

Nykytilan kartoituksen tulokset osoittivat, että koska yhteistyön prosesseja tai toimintamalleja ei ollut dokumentoitu, yhteistyötä koskevat väärinkäsitykset olivat yleisiä molempien yritysten henkilöstön keskuudessa. Tästä puolestaan seurasi useita ongelmia päivittäisen yhteistyön toimivuudelle. Toimittajan ja Asiakas X:n välillä päätettiin, että ratkaisua ongelmien minimoimiseksi haetaan määrittelemällä yhdessä uudelleen kunnossapitoaktiviteetit sekä kehittämällä ja dokumentoimalla näille omat palveluprosessit. Prosessit räätälöitiin Toimittaja X:n yksikön Y:n ja Asiakas X:n tehtaan Y:n yhteistyön tarpeiden mukaan.

Opinnäytetyön viimeiset vaiheet olivat uusien palveluprosessien implementointi päivittäiseen yhteistyöhön sekä jatkokehitysehdotuksien laatiminen.

Avainsanat: ulkoistettu kunnossapito, teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittäminen, teollisuuden palveluprosessien kehittäminen, asiakaslähtöinen kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

HÖYSNIEMI, HEIKKI: Improvement of metal cutting NC-machine maintenance services with a customer-oriented approach
Case: Supplier X – Customer X maintenance service co-operation

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management, 137 pages, 7 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

The objective of this Master's Thesis was to improve the daily metal cutting NC-machine tool maintenance co-operation between Supplier X and Customer X by taking a customer-oriented approach to the subject. It was decided that this improvement should be done in co-operation with the customer by means of redefining and creating new maintenance service processes that provide added value for both companies. A crucial factor was that the improvements should be done so that both companies could commit to the use of the new processes after their implementation. Before this Master's Thesis the daily co-operation processes between the companies had not been documented in anyway. The reason why this topic was chosen was due to the fact that it was needed by both companies. The base theories used in this thesis are: People's influence in the success of industry services and also improving service business and service processes by a customer-oriented approach.

The current situation of the maintenance co-operation was studied in order to find answers to the questions: "What is the situation at the moment in the maintenance service process between the companies? What factors are involved in the success or failure of the service process at the moment?" The studies and assessments were made by using observation and interviews. Observation was used to study the every-day co-operation between the companies and interviews were conducted with people from both companies. The results of the evaluation concerning the current status of the co-operation yielded results that indicate the following: Because there was no documentation about the maintenance service processes, it lead to the fact that misunderstandings were common about the whole co-operation within both of the companies' personnel. This created many different problems in the daily co-operation. After the evaluation of the present situation, it was decided by both companies that the solution to minimizing these problems should be the redefining of the maintenance activities. After this the next improvement step should be to create service processes to all of these maintenance activities and also to create documentation about each of these processes.

The final stages of this thesis were the implementation of the processes into the daily co-operation and writing down suggestions for future improvements.

Key words: outsourced maintenance, improvement of industrial service business, improvement of industrial service processes, customer-oriented improving

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja raja- aus.....	3
1.3 Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta	4
1.4 Tutkimusasetelma	11
1.5 Opinnäytetyön rakenne	12
2. TEOLLISUUDEN PALVELULIIKETOIMINTA.....	14
2.1 Palveluiden ja teollisuuden palveluliiketoiminnan tarkastelu	14
2.2 Suomalaisten isojen konepajayritysten palveluliiketoiminnan nykytila	22
2.3 Teollisuusyrityksen palveluliiketoiminnan kehittämisen hyödyt ja haasteet	24
2.4 Palvelun laatu	26
2.4.1 Yleistä palvelun laadusta	26
2.4.2 Ihmisten vaikutus palvelun laatuun	32
3. TEKNISTÄ ERIKOISOSAAMISTA VAATIVIEN TILAUS-TOIMITUSPROSESSIN ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN TEOLLISUUSYRITYKSESSÄ	36
3.1 Teollisuuden palveluprosessien tarkastelu	36
3.1.1 Palveluprosessi käsitteenä	36
3.1.2 Teollisuuden palveluprosessit.....	38
3.1.3 Ulkoistamisen vaikutus yritysten väliseen palveluprosessiin.....	40
3.1.4 Teollisuuden palveluprosessien asiakaslähtöinen kehittäminen.....	42
4. IHMISET RATKAISEVAT PALVELULIIKETOIMINNAN MENESTYKSEN	51
4.1 Ihmiset luovat, tuottavat, kuluttavat ja kehittävät palvelut	51
4.2 Aineeton pääoma – ihmiset ratkaisevassa roolissa palveluliiketoiminnassa.....	56
4.2.1 Rakennepääoma.....	58
4.2.2 Suhdepääoma.....	59
4.2.3 Inhimillinen pääoma	59
4.2.4 Ihmisten vaikutus teollisuuden palveluprosessissa.....	61
4.3 Johdon vaikutus palveluliiketoiminnan kehittämiseen.....	64
4.4 Asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilöstö luovat yhdessä arvoa	65
4.5 Työskentelyn vaatimukset asiakasrajapinnassa	67
4.6 Tukiorganisaatioiden työskentely asiakkaan hyväksi	70
4.7 Palveluliiketoiminnan tuottavuus.....	72

5. YRITYSESITTELYT	74
5.1 Toimittaja X	74
5.2 TL (Toimittaja X:n huoltoyksikkö paikkakunnalla X)	74
5.3 AS (Asiakas X:n tehdas paikkakunnalla X)	75
6. TL:N JA AS:N PALVELUYHTEISTYÖN NYKYTILAN SELVITYS	76
6.1 Kehittämishankkeen ohjausryhmä	77
6.2 Havainnoinnin toteutus ja tulokset	79
6.3 Strukturoimattomien avoimien haastattelujen toteutus ja tulokset	86
6.4 Ryhmähaastattelujen toteutus ja tulokset	90
6.5 Yhteenveto nykytilasta, kehittämis ehdotukset sekä tavoitteet tuleville vaiheille	91
7. KUNNOSSAPITOPALVELUPROSESSIEN MALLINTAMINEN	95
7.1 Kunnossapitoaktiviteettien uudelleen määrittely asiakkaan kanssa	95
7.2 Prosessien luominen	98
7.2.1 Ohjausryhmän ”kehittämisloop”	100
7.2.2 Iteratiivinen toiminta palveluliiketoiminnan kehittämisessä	101
7.3 Prosessien mallinnus kolmisivutekniikalla	102
7.4 Tukiprosessien kytkeminen ydinprosesseihin	105
7.5 Palveluprosessien evaluointi ohjausryhmän toimesta	106
7.6 Kunnossapitopalveluprosessien testaus	107
7.6.1 Testaukset projektipäällikön ja ohjausryhmän toimesta	108
7.6.2 Palveluprosessien testaus ja jatkokehittäminen TL-asentajien kanssa	109
7.7 Mittarit ja tilastoinnit uusille kunnossapitoaktiviteeteille ja palveluprosesseille	112
7.7.1 Kunnossapitoaktiviteettien tilastot	113
7.7.2 Tulevaisuuden mittarit, tilastot ja indikaattorit	117
7.8 Uusien kunnossapitopalveluprosessien koulutus ja implementointi	119
8. YHTEENVETO JA POHDINTA	123
8.1 Kehittämishankkeen yhteenveto	123
8.2 Konkreettiset tuotokset	125
8.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	126
8.4 Projektipäällikön vaikutus kehittämiss hankkeeseen ja tulosten yleistettävyys	129
8.5 Jatkokehitys- ja jatkotutkimusehdotukset	131
LÄHTEET	135
LIITTEET	

LYHENNELUETTELO JA SANASTO:

B2B: Business to Business

B2C: Business to consumer (toisinaan käytetään myös business to customer)

AS: Asiakas X:n tehdas paikkakunnalla X.

Toimittaja X: tässä opinnäytetyössä Toimittaja X:n koko yritys kokonaisuudessaan.

TL: Toimittaja X:n huoltoyksikkö paikkakunnalla X.

IMS: Toimittaja X:llä käytössä oleva prosessienhallintaohjelmisto.

(Kunnossapito)aktiviteetti: tässä opinnäytetyössä jokin tietyn tyyppinen kunnossapitotyö tai kunnossapitotyölaji.

LW-ohjelmisto: Toimittaja X:n käyttämä kunnossapidonhallintaohjelmisto.

NC-kone: tulee alun perin lyhenteestä CNC (Computerized Numerical Control). Tällä tarkoitetaan konetta, jossa on tietokoneistettu numeerinen ohjaus. Nykyisin CNC:stä käytetään sekä suomen että englannin kielessä yleisesti lyhennettä NC. NC-kone voi olla esim. NC-sorvi tai NC-hiomakone.

Niche-markkinat: Niche on yleensä pieni markkina-alue, joka ei kiinnosta kilpailumielessä monia yrityksiä. Siksi niche-markkinoilla toimivat yleensä pienet yritykset, joiden asiakkaat ovat valmiita maksamaan korkeampaa hintaa erikoistuneemmista tuotteista ja palveluista.

Projektipäällikkö: tässä opinnäytetyössä projektipäällikkö tarkoittaa opinnäytetyön tekijää.

PDCA: PDCA-sykli (Plan, Do, Check, Act) on ongelmanratkaisumalli ja kehittämismenetelmä. Muita nimiä ovat mm. Demingin laatuympyrä ja PDCA-kehityssykli. PDCA perustuu ympyrään, jota kierretään: ensin suunnitellaan (plan), sitten tehdään (do). Tekemisen jälkeen tarkistetaan (check) ja tehdään tarvittaessa korjaukset (act). Korjausten jälkeen ympyrässä palataan alkuun, eli suunnitteluun (www.wikipedia.com 2011.)

KUVIOLUETTELO	Sivu
KUVIO 1. Kehittämishankkeen tutkimusasetelma	11
KUVIO 2. Kone Oyj:n palveluliiketoiminnan tilanne 2010	22
KUVIO 3. Wärtsilä Oyj:n palveluliiketoiminnan tilanne 2010	23
KUVIO 4. Syitä, miksi palveluliiketoimintaa kannattaa kehittää	25
KUVIO 5. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät	27
KUVIO 6. Asiakkaan odotusten hallinta	31
KUVIO 7. Aineettoman pääoman osa-alueet	57
KUVIO 8. Kehittämishankkeen ohjausryhmän kokoonpano	77
KUVIO 9. Esimerkki kumulatiivisesta käyttöön tulevasta top ten -ympyräkaaviosta	115
KUVIO 10. Esimerkki käyttöön tulevasta kumulatiivisesta pylväskaaviosta	116

1 JOHDANTO

Uuden luomisesta ja vanhan kehittämisestä: ”Kannattaa pitää mielessä se tosiasiassa, ettei ole olemassa mitään vaikeammin organisoitavaa, onnistumisen kannalta epävarmempaa ja vaarallisempaa tehtävää kuin muutoksen toteuttaminen vallitsevassa järjestelmässä...Innovoijat saavat niskaansa vihollisen jokaisesta, joka menestyi vanhan järjestelmän aikana. Ja vain laimeaa tukea on odotettavissa niiltä, jotka todennäköisesti menestyisivät uuden toimintatavan vallitessa.”

(Niccolo Machiavelli 1469–1527)

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Palveluliiketoiminta on tänä päivänä ja tulevaisuudessa ajankohtainen puheenaihe sekä Suomessa että globaalisti alaa katsomatta. Apilo ym. (2007, 8) ovatkin teollisuuden palveluliiketoiminnasta ja sen kehittämisen tärkeydestä todenneet: ”Teknolohiateollisuuden yritysten liiketoiminnan kasvupotentiaali on palveluissa. Yritykset hakevat uusia palvelukonsepteja ja korostavat siirtymistä tuotepohjaisesta toiminnasta entistä enemmän ratkaisujen toimittajiksi ja jopa asiakkaiden arvo partnereiksi. Tavoitteena on saada kannattavaa kasvua palveluliiketoiminnasta. Kilpailussa on entistä vaikeampi erottua pelkillä teknisillä ratkaisuilla ja tuotteilla. Tuoteorientoituneen mallin rinnalle on välttämätön kehittää tulevaisuudessa palvelutoimintaa, joka mahdollistaa liiketoiminnan laajenemisen uusille alueille.”

Tässä kehittämishankkeessa keskitytään tarkastelemaan ja tutkimaan teollisuuden palveluliiketoimintaa ja palveluprosesseja sekä näiden asiakaslähtöistä kehittämistä. Kehittämishankkeen kohteena on Toimittaja X:n paikkakunnalla X sijaitsevan huoltoyksikön (palveluntarjoaja, jatkossa TL) ja Asiakas X:n paikkakunnalla X sijaitsevan tehtaan (asiakas, jatkossa AS) välisen palveluyhteistyön kehittäminen. Yhteistyötä tässä kehittämishankkeessa kehitetään luomalla uusia palveluprosesseja TL:n ja AS:n päivittäisen yhteistyön parantamiseksi.

TL:n aluehuoltoyksikkö syntyi 2005, kun AS ulkoisti kunnossapito-osastonsa sekä kunnossapitovaraosien hallinnan Toimittaja X:lle. TL:n toimipiste sijaitsee AS:n tehtaan sisällä. Tämän vuoksi TL:n asentajat eivät saavu tehtaalle toisesta toimipaikasta vaan ovat joka päivä töissä AS:n tehtaan sisällä. AS ostaa TL:ltä kunnossapitopalveluita tällä hetkellä n. x tuhatta tuntia vuodessa. Volyymia toisin päin tarkasteltuna voidaan todeta, että TL tekee AS:lle kunnossapitopalvelutöitä päivittäin x määrän tunteja. Kunnossapitotöiden kohteina ovat enimmäkseen metalliteollisuuden lastuavat NC-koneet. Suurin osa Toimittaja X:n kunnossapitopalvelutarjoomasta sijoittuukin näille NC-koneiden kunnossapidon niche-markkinoille. TL ja AS:n kunnossapitoyhteistyön ominaispiirteitä ovat: a) kunnossapito on ulkoistettu, b) kunnossapitopalvelut vaativat korkean erikoisosaaamisasteen, c) palveluiden toimittaja toimii joka päivä osana asiakkaan työyhteisöä fyysisesti saman tuotantolaitoksen sisällä ja d) palveluiden tapahtumien määrä on suuri. Edellä mainittujen piirteiden takia yhteistyö tarvitsee selkeät dokumentoidut pelisäännöt ja ohjeet. Yhteistyön ja dokumentoitujen palveluprosessien kehittämiseen on tarvetta myös sen takia, että yhteistyön piirissä on n. 70–100 ihmistä, kun lasketaan mukaan molempien yritysten kaikkien eri hierarkiatasojen sekä tukioorganisaatioiden ja tukiprosessien henkilöstö. Palveluprosessien kehittämiseen on myös tarvetta, jotta voidaan suuresta tuntimäärästä tarkastella ja analysoida, mitä on tehty, mitä on ostettu ja mitä myyty. Kun myytyjen tuntien määrä pyörii x-y tuhannen tunnin välillä, sekä Toimittaja X:n että AS:n on hankala analysoida tästä massasta tarkalleen, kuinka on onnistuttu, mihin suuntaan kunnossapito on kehittymässä sekä mikä on arvon saanti per yritys suhteessa panostuksiin ja sijoituksiin. Ei riitä, että yritykset vuoden lopussa yhteistyövuotta arvioidessa tulevat mututuntuman perusteella johtopäätöksen, että vuosi meni ”ihan ok” ilman mitään konkreettisia mittareita tai tilastoja.

Maailma, markkinat ja henkilöstö puolin ja toisin ovat sekä Toimittaja X:n että Asiakkaan suunnalta katsottuna muuttuneet huomattavasti sen jälkeen, kun palveluyhteistyö alkoi vuonna 2005. Asiakkaan kunnossapitotarpeet ovat heidän omien markkinoidensa ja tuotantovolyymiensä muutosten ansiosta erilaiset kuin 2005, joten Asiakkaan Toimittaja X:n palveluihin kohdistuva tarve on myös muuttunut vuosien varrella. Voikin todeta, että tämän kehittämishankkeen myötä Toimittaja X myös mukautuu asiakkaan ja markkinoiden muuttuneeseen tilanteeseen. Palve-

lyhteistyön kehittämisen lisäksi voidaan siis puhua palveluiden päivittämisestä vastaamaan tämän päivän asiakastarpeita.

Haastetta tässä kehittämishankkeessa tulee muun muassa siitä, että kehittämishanke tehdään kahden eri yrityksen yhteistyön kehittämiseksi, ja työkaluja, joita tässä kehittämishankkeessa valmistuu, käyttävät kahden eri yrityksen ihmiset. Kehittämishankkeen tekijä on työsuhteessa Toimittaja X:llä, mutta välillä kehittämishankkeessa mennään syvällä Asiakkaan puolella prosessien kehittämisen luonteen takia.

1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaus

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena on yhteistyössä asiakkaan kanssa määrittellä ja suunnitella sekä asiakkaalle että toimittajalle lisäarvoa tuovat kunnossapitopalveluprosessit päivittäisen tilaus-toimitusyhteistyön kehittämiseksi. Kunnossapitopalveluprosessien tulee olla sellaiset, joihin sekä toimittaja että asiakas pystyvät sitoutumaan. Tämän kehittämishankkeen myötä valmistuvat palveluprosessit räätälöidään TL:n ja AS:n väliseen yhteistyöhön. Toimivat palveluprosessit tehostavat myös TL:n sisäistä toimintaa. TL:n ja AS:n välisessä yhteistyössä prosesseja ei ole aiemmin kuvattu tai dokumentoitu, joten tässä kehittämishankkeessa lähdettiin liikkeelle lähes ”tyhjältä pöydältä”. Aiemmin yhteistyötä ja kunnossapitotoimintaa on ohjattu ”tavoilla toimia”.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen on toimittajan ja asiakkaan välisen kunnossapitopalveluprosessin nykytila?

1.1 Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan ja toimittajan yhteistyön sujuvuuteen?

1.2 Mitkä ovat yhteistyön kannalta katsottuna tärkeimmät tekijät, ja missä ongelmat tulevat näkyviin?

2. Miten kunnossapitopalveluprosesseja tulee kehittää takaamaan lisäarvon syntymisen asiakkaalle ja toimittajalle?

3. Miten kunnossapitopalveluprosessien implementointi tulee tehdä, jotta prosessit muodostaisivat käyttöönoton jälkeen päivittäisen yhteistyön perustan?

Rajaus:

Prosessien dokumentointi Asiakkaan ohjelmistoihin sekä kehittämishankkeen tulosten ja tuotosten hyödynnettävyyden arviointi muissa Toimittaja X:n yksiköissä, organisaatioissa tai liiketoimintalinjoissa rajataan tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle.

Koska prosessit ovat jatkuvasti kehittyviä, kunnossapitopalveluprosessien käyttöönoton jälkeen esille nousevien tulevaisuuden kehitysehdotuksien läpivienti rajataan myös tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle.

Tämän kehittämishankkeen tuottamat kunnossapitopalveluprosessit muodostavat yhteistyön lähtötilanteen ja pohjan, jolta niitä kehitetään ja hienosäädetään jatkuvan kehittämisen periaatteella.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja tietoperusta

Tässä kehittämishankkeessa käytetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista tapaustutkimusta. Tapaustutkimus on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen muodoista. Tällä tutkimusmenetelmällä lähestytään tutkimuskohdetta tosielämän kontekstissa (Yin 2002, Anttila 2007, 119 mukaan). Tapaustutkimuksessa tiedonhankinta tapahtuu todellisessa ympäristössä, ja sen avulla löydetään ja paljastetaan tosiasioita tutkimuksen kohteesta. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että ilmiö, jota tarkastellaan, pyritään kuvaamaan hyvin seikkaperäisesti. Tapaustutkimuksessa on mahdollisuus suorittaa systemaattista havainnointia sekä haastatteluja. Tapaustutkimuksessa tutkittavana oleva asia ja tutkija ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Täten tutkija voi pelkällä läsnäolollaan vaikuttaa tutkittavan asian tapahtumien kulkuun, vaikka pyrkisinkin olemaan puuttumatta niihin. (Anttila 2006, 281, 287, 393.)

Yin (1987, 23; 1994, 5–13) on todennut tapaustutkimuksesta seuraavaa: ”tapaustutkimus eli case-tutkimus on sellaisenaan empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä”. Tapaustutkimus tuottaa syvempää ymmärrystä tutkimuskohteesta miksi siinä jokin asia tapahtuu ja mikä johtaa erilaisiin ratkaisuihin. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se kohdistuu enemmän tutkittavan asian kuvaukseen kuin tulkintaan. Kuvauksen avulla pyritään selvittämään ja tuomaan esille tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvaus. (Anttila 1996, 250; 2006, 286–287; 2007, 119–120.) Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tässä kehittämishankkeessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tiedonkeruumenetelmät ovat:

- havainnointitutkimus
- strukturoimaton avoin haastattelu
- ryhmähaastattelu / kehittämispalaverit
- prosessien mallinnus.

Havainnointi:

Havainnointi merkitsee järjestelmällistä tietojen keruuta. Havainnoinnista saatava tieto tulee koota systemaattisesti, ja tiedon hankintaa varten tulee olla systemaattinen suunnitelma. Koottavan tiedon tulee olla luotettavaa ja tarkkaa. Tutkijalla tulee olla tarpeeksi tietämystä ja taustatietoa tutkittavasta aiheesta, jotta hän voi saada tarkan käsityksen siitä, mitä hänen havaintonsa kertovat (Anttila 2006, 189–190). Hirsjärvi ym. (2004, 201–203) ovat todenneet havainnoinnista seuraavaa: ”Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa infor-

maatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Se mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin. Havainnointi sopii menetelmänä hyvin laadullisen tutkimuksen menetelmäksi ja erinomaisesti esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnoiden voi myös tutkia tilanteita, jotka muuttuvat nopeasti tai ovat vaikeasti ennakoitavissa.” Havainnointiin liittyy olennaisesti myös tutkittavaa aihetta koskevan olemassa olevan dokumentaation kerääminen ja analysoiminen.

Havainnointi voidaan jakaa kahteen pääläjiin: suoraan havainnointiin ja osallistuvaan havainnointiin. Nämä molemmat voidaan vielä jakaa ennalta strukturoituun ja ennakolta jäsentämättömään tapaan koota havainnointiaineistoa. (Anttila 2006, 190.) Tässä kehittämishankkeessa on käytetty havainnointina enimmäkseen työympäristössä eli kentällä tapahtuvaa ennakolta jäsentämättömää (strukturoimatonta) *suoraa havainnointia* aitojen tapahtumien parissa. Suorassa havainnoinnissa tutkija tarkkailee tapahtumia tai tilanteita yleensä siten, että tutkittavat henkilöt eivät välttämättä tiedosta tutkijan olevan läsnä tai ainakaan koe, että tutkija olisi tutkimassa tilannetta. Toisinpäin asiaa lähestyen voidaan todeta, että tutkija saattaa havainnointitilanteessa olla havainnoinnin kohteena olevien tai havainnoinnin kohteeseen liittyvien ihmisten vieressä, mutta nämä eivät koe tai tiedä olevansa osa havainnointia. Yhtenä hyvänä puolena suorassa havainnoinnissa on, että ihmiset, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan, käyttäytyvät luonnollisesti tutkimustilanteessa. Ennalta jäsentämättömälle havainnoinnille on tyypillistä, että havainnot tallennetaan muistiin erilaisia välineitä käyttäen ja että koottu aineisto jäsenellään jälkeensä. (Anttila 2006, 190–191.) Strukturoimatonta havainnointia käytetään varsinkin silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista ennakkotietoa asiasta (Anttila 2007, 129). Myös osallistuvaa havainnointia, tarkemmin ottaen aktiivisista osallistuvaa havainnointia, on käytetty jossain määrin tämän kehittämishankkeen tietyissä vaiheissa. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa läsnäolollaan aktiivisesti tutkittavaan asiaan (Anttila 2006, 190).

Luvussa 6.2 käsitellään tarkemmin sitä, miksi tässä kehittämishankkeessa päätettiin käyttää havainnointia tutkimusmenetelmänä.

Strukturoimaton avoin haastattelu:

Strukturoimaton avoin haastattelu ei edellytä etukäteen tehtyä suunnitelmaa haastateltavan kanssa. Strukturoimaton avoin haastattelu on, kuten vapaa-sanasta voi päätellä, formaattivapaa. Avoimessa haastattelussa haastattelija pyrkii luomaan haastattelutilanteesta mahdollisimman luontevan ja avoimen. Strukturoimattomassa avoimessa haastattelussa haastattelun kulku voikin ohjautua tilanteen mukaan. Strukturoimattoman avoimen haastattelun ja keskustelun tarkoitus on kuitenkin erilainen: edellisen tavoitteena on saada tietoa tutkittavasta aiheesta, vaikka haastattelu onkin avoin. Tämä menetelmä mahdollistaa tutkijalle suuren määrän datamassaa tutkittavasta aiheesta. Tutkijan pitää myös osata koota ja kohdentaa tietoa suuresta datamassasta, joka haastatteluissa tulee esiin, haastattelun aikana ja sen jälkeen. Avoimessa haastattelussa tutkija luotsaa tarvittaessa hienovaraisesti keskustelua takaisin varsinaiseen aiheeseen. Tutkija voi myös pyytää tarkennuksia ja syvennyksiä vastauksiin ohjaten keskustelua uusille osa-alueille. (Anttila 2007, 124.) ”Avoim haastattelu vaatii runsaasti aikaa ja aitoa kiinnostusta aiheeseen, sillä vuorovaikutus- ja haastattelutaitojen ohella avoimessa haastattelussa korostuu haastattelijan persoonallisuuden merkitys” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tässä kehittämishankkeessa on käytetty paljon myös epämuodollisia keskusteluja. Nämä epämuodolliset keskustelut, joilla kuitenkin on ollut tiedonhankintatavoite, voidaan luokitella strukturoimattomiksi avoimiksi haastatteluiksi. Näissä epämuodollisissa keskusteluissa on tärkeää, että tutkija pitää mielessään tutkimuksen kohteen ja aiheen sekä kuuntelee tarkkaan, mitä haastateltavalla on sanottavana. Keskustelun edetessä tutkija kohdistaa haastateltavan huomion tutkimuksen ja tiedonhankinnan kannalta tarpeellisiin näkökulmiin ja asioihin sekä pyrkii pitämään keskustelun oikealla aihealueella ja tutkinnan kohteessa. (Anttila 2007, 124.) Tietyissä työympäristöissä, kuten tämän kehittämishankkeen kohdeorganisaatioissa, totuuksia, näkemyksiä, kehittämisideoita ja -tarpeita saa paremmin esille epävirallisessa haastattelussa kuin virallisessa istunnossa, jossa on virallinen tunnelma ja strukturoitu kyselypatteristo.

Luvussa 6.3 käsitellään tarkemmin, miksi tässä kehittämishankkeessa päätettiin käyttää tutkimusmenetelmänä strukturoimattomia avoimia haastatteluja.

Ryhmähaastattelu:

Ryhmähaastattelussa kootaan yhteen useita henkilöitä ja pyritään saamaan aikaan vapaaseen keskusteluun motivoiva tilanne. Ryhmähaastatteluille on tyypillistä, että usea henkilö keskustelee yhdessä tutkimuksen kohteena olevasta asiasta siten, että keskustelun vetäjä, yleensä haastattelija, puhuu samanaikaisesti usealle haastateltavalle, mutta esittää myös kysymyksiä yksittäisille ryhmän jäsenille. Tarkoituksena on vapaan keskustelun avulla saada usealta henkilöltä yhtäaikaista tietoa tutkittavasta tai kehitettävästä asiasta. Tarkoituksena on saada tietoa siitä, miten henkilöt ymmärtävät tutkittavan asian, millaisia kokemuksia heillä on siitä sekä mitä kehittämisideoita ja -tarpeita kullakin on. Tutkijan pitää osata ohjata ryhmähaastattelua samalla tavalla kuin yksittäisiä haastatteluja, jotta keskustelu ei eksy aiheesta (ks. strukturoimaton haastattelu -osio edellisessä kappaleessa). Ryhmähaastattelussa ei ole kyse siitä, että ryhmän jäseniä haastatellaan yksitellen vuoron perään, vaan tavoitteena on käyttää hyväksi ryhmädynamiikkaa. Ryhmän jäsenet voivat itse määritellä sen, mitä asioita löyhästi strukturoidun teeman puitteissa otetaan esille ja millä tavalla niitä käsitellään. Hyvin toimivassa ryhmähaastattelussa ryhmän jäsenillä on mahdollista kuunnella toisten keskusteluja ja näkemyksiä sekä tätä kautta saada ideoita myös omia ajatuksia varten. Oleellista tässä on myös, että samalla opitaan muiden ajatuksista. Ryhmädynamiikka myös aikaansaa tai ainakin edistää sitä, että uusia asioita ja ideoita nousee luovalla tavalla esille varsinkin silloin, kun ryhmä koostuu henkilöistä, joilla on erilaisia käsityksiä ja näkemyksiä kehittämisen tai tutkimuksen kohteena olevasta asiasta. Tästä puolestaan seuraa, että tutkija saa esiin uusia näkökulmia asiaan. Ryhmähaastattelun etuna on myös, että haastateltavat yleensä kokevat olevansa vapaammassa ja rennommassa ympäristössä kuin kohdatessaan haastattelijan kahden kesken. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61; 2006, 198; Anttila 2007, 126.) Koska ryhmähaastattelun tavoitteena on, että keskustelu on vapaamuotoista, ei niissä yleensä käytetä strukturoitua kyselylomaketta.

Luvussa 6.4 käsitellään tarkemmin, miksi tässä kehittämishankkeessa päätettiin käyttää tutkimusmenetelmänä ryhmähaastatteluja.

Prosessien mallinnus kolmisivutekniikalla:

Prosessien mallintamisella ja sitä kautta prosessien kehittämisellä tai täysin uusi-
en prosessien luomisella haetaan parempaa laaduntuottoa kohdeorganisaatiossa,
toimintatapojen yhtenäistämistä ja tehostamista, asiakkaiden tarpeiden huomioi-
mista, virheiden sekä viiveiden minimoimista ja välttämistä, kustannustehokkuut-
ta ja joustavuutta. Näitä tavoitteita kohti päästään, kun prosessit tunnistetaan,
mallinnetaan ja niitä kehitetään. Prosessimallinnusten avulla voidaan kuvata or-
ganisaation toimintatapoja, mikä auttaa kehittämään toimintaa ja yhteistyötä tois-
ten organisaatioiden, yritysten sekä asiakkaiden kanssa. Omien prosessien ym-
märtäminen, hallinta ja kehittäminen ovat yritykselle suuri kilpailuvaltti. Yksi
yleinen prosessien kehittämis- ja mallintamistekniikka on kolmisivutekniikka.
Tätä kolmisivutekniikkaa käytetään tässäkin kehittämishankkeessa tutkimus- ja
ennen kaikkea kehittämismenetelmänä. Kolmisivutekniikka sisältää tiivistettynä
kolme eri osa-aluetta: 1) prosessin kansilehden, 2) prosessikaavion ja 3) prosessin
selityshehden (Lahden ammattikorkeakoulu – Kehittäjän tieto- ja menetelmäpank-
ki. 2011.)

Kehittämishankkeen tietoperustana toimivat:

- teollisuuden palveluliiketoiminta
- teknistä erikoisosaamista vaativien tilaus-toimitusprosessien asiakaslähtöinen kehittäminen teknologiateollisuusyrityksessä
- ihmisten vaikutus teollisuuspalvelujen luomiseen, tuottamiseen, kuluttamiseen ja kehittämiseen sekä arvon luomiseen.

Kehittämishanketta tukevan tietoperustan haasteena on teollisuuden business to business (B2B) -palveluliiketoimintaan liittyvä vähäinen kirjallisuus. Varsinkin sellaisesta teollisuuden palveluliiketoiminnasta, joka soveltuu TL:n ja AS:n väliin räätälöityyn, erikoispiirteitä sisältävään kunnossapitoyhteistyöhön, on niukasti kirjallisuutta. Palveluista yleisesti löytyy paljon kirjallisuutta ja tutkimuksia, mutta ne kohdistuvat enimmäkseen business to consumer -maailmaan. Tähän samaan tutkimustiedon ja kirjallisuuden niukkuuden aiheuttamaan haasteeseen ovat törmänneet myös Apilo ym. sekä Rekola & Rekola teollisuuden palveluiden kehittämistä käsittelevissä kirjoissaan. He toteavatkin seuraavasti:

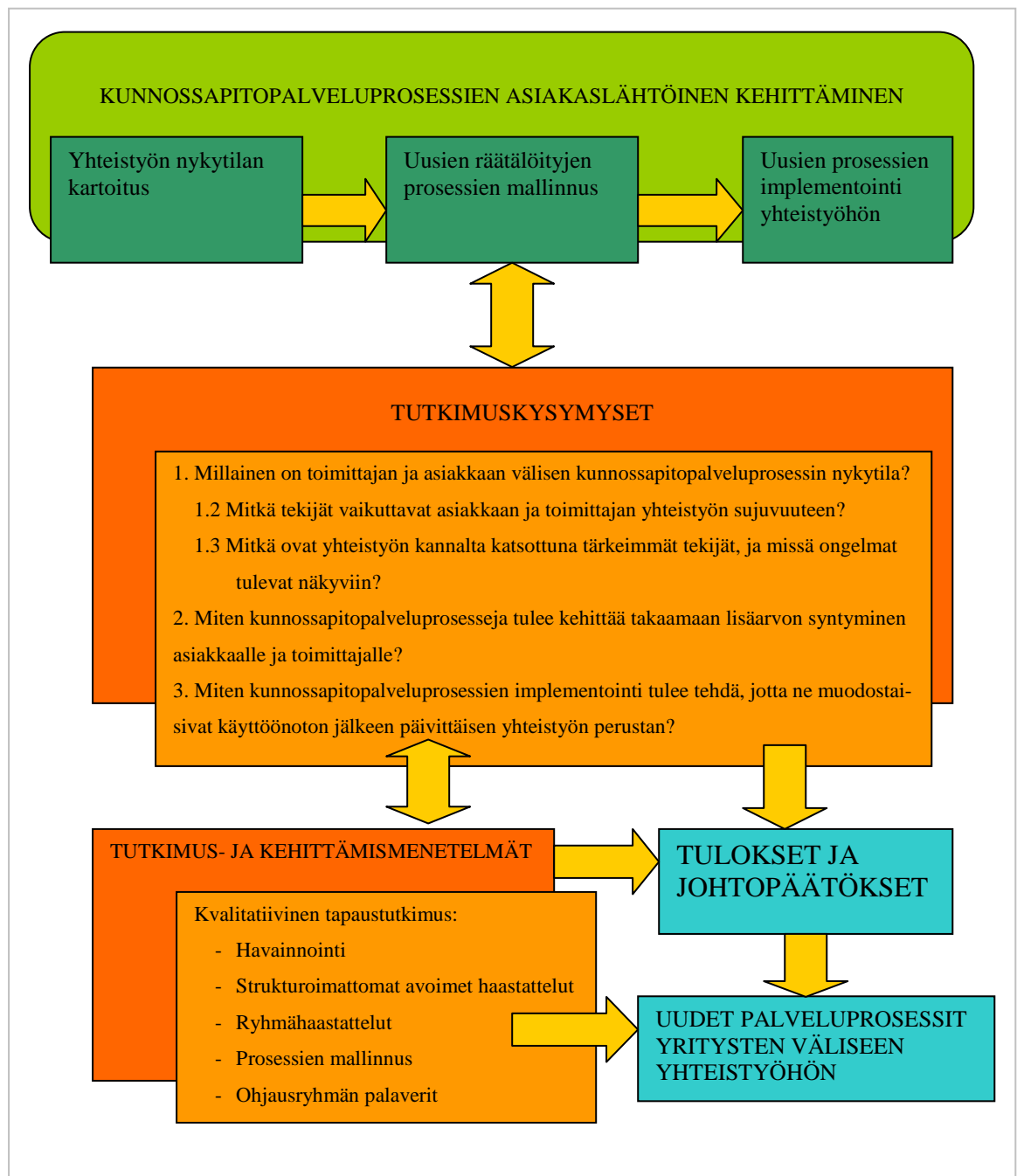
”On vähän tai tuskin lainkaan yritysten väliseen B2B (teollisuuden) palvelutoimintaa suunnattua kirjallisuutta” (Apilo ym. 2007, 64).

Teollisuuden palveluiden kehittämisestä ja niiden testauksesta:

*”Haastattelujen tueksi tehtiin kirjallisuusselvitys, joka tosin ei tuottanut lii-
emmälti tulosta. Etenkin kunnon tapaustutkimukset (case study) ovat harvinaisia. Teollisuuden palvelujen systemaattinen kehittäminen ja etenkin niiden testaaminen on kansainvälisestikin ottaen yhä lapsen kengissä” (Rekola & Rekola 2005, 8).*

1.4 Tutkimusasetelma

Kuviossa 1 on kuvattu kehittämishankkeen tutkimusasetelma. Tutkimusasetelman avulla havainnollistetaan sitä, millaisella tietoperustalla ja tutkimusmenetelmillä haetaan vastauksia tutkimuskysymyksiin ja millä menetelmillä pyritään kohti tavoitteita (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2010).



KUVIO 1. Kehittämishankkeen tutkimusasetelma

1.5 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen luku käsittää kehittämishankkeen johdannon, taustan ja tavoitteet. Tässä luvussa on esitetty myös kehittämishankkeen tutkimuskysymykset sekä rajaukset. Ensimmäisessä luvussa selvitetään lisäksi, miten ja millä tutkimusmenetelmillä haetaan vastauksia kehittämishankkeen tutkimuskysymyksiin, ja esitellään kehittämishankkeen kannalta oleellinen tietoperusta sekä tutkimusasetelma.

Luku kaksi sisältää kehittämishankkeen kannalta oleellista teoriaa teollisuuden palveluliiketoiminnasta ja sen kehittämisestä. Luvussa käydään läpi, mitä asioita pitää huomioida, kun kehitetään teollisuuden palveluliiketoimintaa, ja miksi yli-
päättänsä teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittämiseen kannattaa panostaa.

Luku kolme sisältää oleellista teoriaa teollisuuden palveluprosesseista sekä niiden asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Tässä luvussa käsitellään myös asioita, joita teollisuuden palveluprosessien kehittämisessä tulee huomioida. Luvussa käsitellään myös teorian kautta sitä, miten teollisuuden palveluprosesseja kannattaa kehittää asiakaslähtöisesti ja mitä tässä on syytä huomioida.

Luvussa neljä on käsitelty teorian kautta ihmisten vaikutusta palveluiden onnistumiseen. Tässä luvussa selvennetään, että palveluiden ja palveluliiketoiminnan luonteen takia kaikissa palveluiden kehittämisprojekteissa tulee kaikissa vaiheissa ottaa huomioon, että ihmiset luovat, toteuttavat, kuluttavat ja kehittävät palvelut. Luvussa käsitelläänkin pitkälti sitä, mitä ihmisiin liittyviä asioita pitää huomioida ja miksi teollisuuspalveluita kehitettäessä. Tässä luvussa pohditaan, miksi ihmiset pitää saada mukaan ideoineen ja näkemyksineen teollisuuden palveluliiketoiminnan kehittämishankkeen jokaiseen vaiheeseen. Luvussa käsitellään myös sitä, mitä pitää huomioida palveluiden kehittämisessä, jotta ihmiset voisivat toteuttaa niitä järkevästi.

Luvussa viisi esitellään kehittämishankkeen kohdeyritykset.

Luvussa kuusi tutkitaan ja kartoitetaan TL:n ja AS:n kunnossapitopalveluyhteistyön nykytilaa. Tässä luvussa selvitetään myös, millä menetelmillä tutkimuskysymyksiin ja asetettuihin tavoitteisiin haettiin vastauksia. Luvun lopussa esitetään nykytilan kartoituksen yhteenveto sekä esitellään tavoitteet ja kehitysehdotukset kehittämishankkeen seuraaville vaiheille.

Luvussa seitsemän käsitellään nykytilan kartoituksen pohjalta saadun tiedon perusteella, miten palveluprosesseja tulisi kehittää yhdessä asiakkaan kanssa niin, että niistä muodostuisi arvoa molemmille osapuolille. Tässä luvussa myös konkreettisesti selvitetään, mitä kehitettiin yhteistyössä asiakkaan kanssa ja miten. Luvussa käsitellään myös mittareiden kehittämistä uusille palveluprosesseille. Tässä luvussa selvitetään lisäksi, millä menetelmillä tutkimuskysymyksiin ja asetettuihin tavoitteisiin haettiin vastauksia. Luvun viimeisissä kappaleissa kerrotaan, miten mallinnettuja uusia palveluprosesseja testattiin ja miten niiden implementointi päivittäiseen yhteistyöhön toteutettiin.

Luvussa kahdeksan on esitetty kehittämishankkeen yhteenveto. Tässä luvussa esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, pohditaan kehittämishankkeen kulkua ja tuloksia sekä esitetään jatkokehitysehdotuksia ja -mahdollisuuksia. Tässä viimeisessä luvussa kerrataan vielä konkreettiset kehittämishankkeen myötä valmistuneet tuotokset eli AS:lle räätälöidyt palveluprosessit.

2. TEOLLISUUDEN PALVELULIIKETOIMINTA

”Ei se useinkaan ole niin, että asiakas tietää, mitä tarvitsee, vaan hän tietää usein, mitä haluaa. Mutta se voi olla joitain ihan muuta mitä asiakas tarvitsee.” (Yleinen toteamus palveluliiketoiminnan markkinoilla)

2.1 Palveluiden ja teollisuuden palveluliiketoiminnan tarkastelu

Normannin mukaan (1984, 1991) palvelu voidaan määritellä seuraavasti: ”Palvelu on se konkreettinen asia, joka tehdään palveluprosessin kohdatessa asiakkaan palvelua kuluttavan prosessin ns. totuuden hetkellä. Totuuden hetki tarkoittaa sitä palvelun tuottajan ja kuluttajan kohtaamista, jolloin palvelu suoritetaan ja palvelun laatu tulee testatuksi käytännössä. Tällöin palvelun lopputulokseen vaikuttaa eniten yrityksen edustaja, ei itse palvelua tuottava yritys. Yrityksen edustajan taidot, motivaatio, asenne, sitoutuminen, oma-aloitteisuus, tekniset apuvälineet sekä asiakkaan panos ratkaisevat lopputuloksen ja palvelun laadun.” (Rekola 2007, 18.)

Apilo ym. (2007, 168) ovat todenneet palvelun tarkoittavan lyhyesti seuraavaa ”Palvelu voidaan määritellä toisen osapuolen päivittäisen toiminnan ja prosessien tueksi.”

Palvelu on perusluonteeltaan aineetonta, ja palvelun tuottama arvo yleensä siirtyy palvelun kuluttajalle sillä totuuden hetkellä, kun tämä palvelua käyttää (Rekola & Rekola 2005, 7). Ojasalo ja Ojasalo (2008, 21) täsmentävät vielä: ”Usein palvelut sisältävät fyysisiä elementtejä ja materiaaleja, mutta varsinainen arvonnisa koostuu yleensä aineettomista elementeistä. Perusluonteeltaan palvelut ovat aineettomia.” Aineettomuuden merkittävä haaste on se, että palvelua on vaikea etukäteen viestiä ja konkretisoida ostopäätöstä tekevällä asiakkaalle. Tämä vaikeus korostuu luonnollisesti silloin, kun asiakkaalla ei ole aikaisempaa kokemusta harkinnan kohteena olevasta palvelutyypistä tai palvelua tarjoavasta yrityksestä.

Christian Grönroosin mukaan palveluilla on kolme peruspiirrettä: 1) Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja; 2) Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti; 3) Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. (Grönroos 2001, Rekola & Rekola 2005, 7 mukaan.)

Palveluille on tyypillistä, että yleensä palveluntarjoaja ja asiakkaat eivät koskaan voi olla etukäteen täysin varmoja, millainen palvelu lopulta on ja vastaako se annettuja lupauksia. Palvelun hinta on usein ainoa konkreettinen asia, jota asiakas kykenee ennen palvelun kuluttamista arvioimaan. Palvelun hinta myös vaikuttaa merkittävästi asiakkaan näkemykseen palvelun arvosta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 21–22, 74.)

”Palvelu muodostuu Rekolan (2007, 21) mukaan ydinpalveluista, mahdollistavista palveluista sekä tukipalveluista. Ydinpalvelu on palvelu itse. Avustavat palvelut mahdollistavat ja helpottavat palvelun käyttöä, ja tukipalvelut lisäävät asiakkaan saamaa arvoa sekä tukevat palvelun tuottamista.”

Grönroos (2001, 230) on todennut, että yleensä teollisuuden palveluissa kokonaispalvelu jakaantuu kahteen pääosaan: peruspalvelupakettiin ja laajennettuun palvelutarjoomaan. Peruspalvelupaketti jakautuu puolestaan kolmeen osaan, jotka ovat ydinpalvelut, avustavat palvelut sekä tukipalvelut. Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy, esimerkiksi koneiden korjauspalvelut. Jotta asiakkaat voivat käyttää ydinpalvelua, tarvitaan useita erilaisia avustavia palveluja, kuten varaosien hankinta ja tekninen tuki. Avustavat palvelut mahdollistavat, helpottavat, tukevat ja tehostavat ydinpalvelun toteutusta sekä sen kulutusta asiakkaan suunnalta. Tukipalvelut puolestaan lisäävät palvelun arvoa ja erilaistavat palvelutarjoomaa kilpailijoista, mutta niitä ei sinänsä ole suunniteltu helpottamaan ydinpalvelun kulutusta.

Palvelut tuotetaan aina prosessimaisesti eri toiminnot toisiinsa liittävänä työketjuna. Palveluketjun sisältö osavaiheineen ja tehtävineen vaihtelee prosessista riippuen. Palveluita ei voi varastoida toisin kuin perinteisiä tuotteita ja niiden osia. Palvelut toteutuvat prosesseissa. Palvelut ja niihin sisältyvä arvonaluonti tapahtuvat palveluntoimittajan ja asiakkaan yhteistyönä asiakkaan prosesseissa, kun pal-

veluntarjoajan palveluprosessi yhdistyy asiakkaan prosessiin tukeakseen tämän prosessin onnistumista. (Apilo ym. 2007, 51, 102–103.)

Pitkäaikaiset palvelusuhteet ovat luonteeltaan sellaisia, että asiakkaan ja palvelun tuottajan toiminnot sitoutuvat tiiviisti toisiinsa siten, että syntyy monia eri palvelumuotoja, palvelutasoja ja lukemattomia palvelusuoritteita (Rekola 2007, 29).

”Palvelutoiminnan ytimenä on asiakkaan kokema arvo, jonka hän saa palveluprosessista. Tämän takia tehokkaan palveluorganisaation haasteena on se, että tuottavuus ja asiakkaan kokema arvo ovat toisiinsa kytkeytyvä ilmiö. Tämä muodostaa palveluyritykselle ja sen palveluprosesseille dilemman.” (Apilo ym. 2007, 22.)

Esimerkiksi jos palveluyritys tehostaa sisäistä toimintaansa kustannustehokkaammaksi, lopputuloksena asiakkaan kokema palvelun laatu ja sitä kautta arvo asiakkaan liiketoiminnalle saattaa laskea. Tämä vaikuttaa lopulta palveluyrityksen taloudelliseen tulokseen varsinkin pidemmällä aikavälillä negatiivisesti. (Apilo ym. 2007, 22.)

”Palveluorientoituneiden yritysten toiminta pohjautuu voimakkaasti yrityskulttuuriin, joka määrittää yhteiset arvot palveluliiketoiminnalle.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 130). ”Palvelu on sosiaalinen prosessi, ja palvelun johtamisella tarkoitetaan kykyä ohjata tätä sosiaalista prosessia. Palvelua tuottavien yritysten organisaatiot reagoivat valmistettavia tuotteita tuottavia teollisuusyrityksiä herkemmin puutteisiin organisaation ja henkilöstön johtamisessa ja kehittämisessä. Tärkeä merkitys tilanteen hallinnassa on organisaation arvoilla ja yrityskulttuurilla, joiden tulisi tukea laadukasta palvelua.” (Normann 1984, Rekolan 2007, 36–37 mukaan.)

”Palveluyrityksenä oleminen tarkoittaa, ettei yritys toimita asiakkailleen pelkästään resursseja, esimerkiksi fyysisiä tuotteita, vaan se tarjoaa asiakkailleen arvon tuottamista tukevia prosesseja, mukaan lukien fyysiset tuotteet, ihmiset, järjestelmät ja tiedon – jotka vuorovaikutuksessa asiakkaan resurssien kanssa tehostavat asiakkaan prosesseja entisestään. Tällä tavalla arvoa ei luoda ainoastaan asiakkaan yksittäiseen prosessiin, vaan myös asiakkaan liiketoimintaprosessiin.” (Apilo ym. 2007, 32.)

Palveluissa heterogeenisyyden vaikutus korostuu, kun palveluntarjoajan ja asiakkaan lisäksi palvelutapahtumaan osallistuu myös muiden yritysten toimijoita (esim. palveluntarjoajan alihankkija tai muita kolmansia osapuolia). Laajoissa palvelukokonaisuuksissa heterogeenisyydeltä ei voi välttyä eli tarvitaan ihmisten osaamista ja panosta myös muista kuin asiakkaan ja palveluntarjoajan yrityksistä. Tästä seuraa haasteita palvelun laadun ylläpitämiselle ja johtamiselle. (Ojasalo & Ojasalo, 2008, 21.)

”Palvelusta puhuttaessa on osattava erottaa se, milloin puhutaan infrastruktuurin tarjoamisesta ihmisille tai yrityksille, jotta ihmiset voivat palvella itse itseään paremmin ja milloin on kyse palveluista, jossa palveluntarjoajan henkilöstöllä on asiantuntemusta ja se tekee konkreettisesti jotain toiselle yritykselle tai asiakkaalle palvelutyönä.” (Apilo ym. 2007, 127–128.)

Yksinkertaiseltakin tuntuvassa palvelutapahtumassa voi olla erilaisia tekijöitä useita kymmeniä, jopa satoja, ja näiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntyy paitsi palvelukokemus ja arvo asiakkaalle sekä palvelun tuottajalle, myös palvelutapahtuman onnistuminen tai epäonnistuminen (Rekola 2007, 90). Valmistavassa teollisuudessa jo kymmenen henkilön suuruinen kunnossapitoyksikkö saattaa tehdä 3000–5000 asiakaskäyntiä vuodessa (riippuen toimialasta ja palvelun tyy-
pistä). Kun ottaa huomioon asiakaskäyntien määrän ja kuinka monta tekijää saattaa olla yksittäisessä palvelutapahtumassa, huomaa kuinka paljon muuttuvia tekijöitä on mukana palveluliiketoiminnassa vuositasonalla (Rekola 2007, 46–47.)

Ojasalo & Ojasalo (2008, 124) ovat todenneet, että teollisuuspalvelujen menestyksen kannalta kolme tärkeää kulmakiveä ovat palveluorientoitunut yrityskulttuuri, organisointi ja henkilöresurssien johtaminen. Palveluorientoitunut yrityskulttuuri tarkoittaa organisaation syvälle juurtuneita perusarvoja, oletuksia ja uskomuksia, jotka ovat yhteisiä organisaation jäsenille. Organisointiin liittyviä olennaisia asioita ovat muun muassa henkilöiden yhteistyön muodot, vastuut ja tilannekohtaiset toimivallat. Henkilöresurssien johtamisessa olennaista on oikeiden henkilöiden rekrytointi, kouluttaminen ja kehittäminen. Myös sellaisten tukijärjestelmien rakentaminen, joilla edesautetaan henkilöstön onnistumisia sekä huolehditaan, että parhaat henkilöt pysyvät yrityksessä, nousevat tässä avainasemaan.

Apilon ym. (2007, 39) mukaan palveluliiketoimintaa luovan tai kehittävä yrityksen menestymisen kannalta on ratkaisevaa, että ”palveluita tarjoavan yrityksen toiminta-ajatuksena tulee olla että se toimittaa asiakkaiden prosesseille erinomaista tukea siten, että niissä ja asiakkaiden liiketoimintaprosesseissa syntyy arvoa. Palveluyrityksen strategiat on muotoiltava edellä mainittujen suuntaviivojen mukaan”.

”Palveluilla ja palveluliiketoiminnalla tavoitellaan suuremman osuuden ja vastuun ottamista asiakkaan toiminnoista. Käytännössä halutaan siis tarjota asiakkaalle pelkän tuotteen toimittamisen sijaan laajempaa kokonaisuutta. Palvelut voivat olla lyhytaikaisia, ja liittyä esimerkiksi toimitus- ja asennusprosesseihin, tai pitkäaikaisia, jolloin ylläpidetään asiakkaan puolesta laitetta koko sen elinkaaren ajan.” (Apilo ym. 2007, 144.)

Ojasalo & Ojasalon (2008, 217) mukaan palveluliiketoiminnassa, varsinkin laajamittaisissa teollisuuspalveluissa, on äärimmäisen tärkeitä menestymisen kannalta, että asiakas tunnetaan syvällisesti sekä ymmärretään hänen liiketoimintansa kokonaisuudessaan. Asiakkaan tuotantolaitteet tulee tuntea teknisesti ja yksityiskohtaisesti, jotta osataan tarjota ylläpitotukea ja ratkaisuja ongelmiin ja haasteisiin. Myös asiakkaan tärkeimmät toimintaprosessit ja yhteistyön vaikutus asiakkaan asiakkaisiin on tunnettava ja ymmärrettävä, miten omilla palveluilla voidaan tukea näiden prosessien onnistumista.

”Palveluntarjoajan on opittava ymmärtämään syvällisesti kaikkien asiakkaiden prosesseja. Palveluntarjoajan on ymmärrettävä myös se, miten asiakkaita ja täten heidän liiketoimintaprosesseja voidaan tukea siten, että kaikki prosessit synnyttävät asiakkaalle arvoa. Asiakkaat ovat arvon luomisen avain. He luovat arvoa yhteistyössä toimittajan kanssa. Arvo syntyy asiakkaiden prosesseissa, joissa hyödynnetään palveluntarjoajan tukea.” Kun palveluita tarjoava yritys ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, prosesseja sekä arvontuontimalleja, tämä ymmärrys mahdollistaa myös parempien palvelukonseptien ja palveluprosessien kehittämisen, minkä ansiosta palveluntarjoajan kilpailukyky kehittyy ja pysyy hyvällä tasolla. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen on keskeistä myös sen takia, että palveluntarjoaja kykenee vastamaan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin ja suunnittele-

maan toimintamallit, joilla pystytään toteuttamaan arvon luontia kaikkia sidosryhmiä tyydyttävällä tavalla. (Apilo ym. 2007, 9, 37, 87–88.) Edellä mainittujen asioiden hahmottaminen on myös olennaista, kun kilpaillaan asiakkaista teollisuuden palvelumarkkinoilla.

Teollisuuden palveluliiketoiminnassa on useita erilaisia liiketoimintamalleja. Ehkä parhaiten teknistä erikoisosaamista vaativaan teollisuuden palveluliiketoimintaan soveltuva liiketoimintamalli on sellainen, joka painottaa, että tavoitteena on arvon luominen asiakkaalle palvelutarjoajan avulla. Tämän tulee tapahtua siten, että luodun arvon ansaitseminen ja kerääminen onnistuu konkreettisesti jollain tavalla (esim. rahana, maineen parantumisena tai markkinaosuuden kasvuna) palveluita tarjoavalle yritykselle, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Tämä kuulostaa yksinkertaiselta. Käytännössä on kuitenkin helppo kehittää arvoa luovia palveluita asiakkaille, mutta on täysin toisen asia saada asiakkaat maksamaan korvusta kaikista kehitetyistä palveluista. Suurena haasteena lisäarvon tuottamiseen pyrkivissä palveluliiketoimintamalleissa on konkreettinen ansainta. (Apilo ym. 2007, 144–145.)

Laajemmat teollisuuden palveluliiketoiminnan sopimukset esimerkiksi kunnossapidosta tai laitteiden ylläpidosta sitovat palvelun tarjoajan ja asiakkaan toisiinsa pitkäksi aikaa. Kun kyseessä ei ole case by case -palveluiden myynti pienissä volyyymeissa, ”asiakkaaseen ja heidän tarpeisiinsa on suhtauduttava pidemmän tähtäimen periaatteella. Yhteen ostotapahtumaan perustuva orientoituminen ei ole riittävää, koska teollisuuspalvelujen asiakkaat usein tarvitsevat palvelua pidemmällä aikajänteellä.” Pitkäaikaisissa ja syvässä palvelusopimuksissa palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen kommunikaation sekä kommunikoinnin kehittämiseen on kiinnitettävä erityisesti huomiota. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 119.)

Asiakkaat kokevat Ojasalo & Ojasalon (2008, 106) mukaan arvon näljällä eri tavalla: arvoa edustaa alhainen hinta, arvoa edustaa kaikki mitä palvelulta saadaan, arvoa edustaa laatu, jota hinnalla saadaan ja arvoa edustaa kaikki, mitä asiakas saa suhteessa kaikkeen, mitä hän antaa.

”Palveluliiketoiminta toteutuu sanan varsinaisessa merkityksessä vasta sitten kun palveluntarjoajan palveluprosessit on luotu ja varmistettu että ne toimivat operatiivisella tasolla. Asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteiset menettelyt ja prosessikäytännöt palveluprosessien suhteen takaavat molemmille osapuolille luotettavan ja arvoa lisäävän toimintatavan.” (Apilo ym. 2007, 162.)

Rekola (2007, 19) sekä Ojasalo & Ojasalo (2008, 59) kehottavat palveluliiketoimintaa kehittäviä yrityksiä pohtimaan palveluliiketoimintastrategiassaan ja operatiivisessa toiminnassa seuraavia asioita:

- Onko strategia selkeästi kuvattu?
- Vetoaako strategia henkilöstöön motivoivasti?
- Auttaako strategia tuottamaan asiakkaille lisäarvoa?
- Edistääkö strategia hyvää asiakaspalvelua?
- Onko koko organisaatio omaksunut strategian mukaisen palvelukulttuurin?
- Edistääkö strategia resurssien optimaalista hyödyntämistä?
- Pystyykö strategia mukautumaan muutospaineisiin ja muuttumaan tarvittaessa?
- Mikä on ihmisen ja mikä on laitteiden osuus palvelun tuotannossa?
- Millainen on palveluprosessi ja missä määrin asiakkaan läsnäolo on pakollista palveluissa?
- Kuinka räätälöity tai standardoitu palvelu on?
- Kuinka monimutkainen palvelu on?
- Millainen on palvelun kysynnän ja tarjonnan luonne?
- Kuinka pitkä on palveluun kuluva aika?
- Millainen on asiakas? Mitkä ovat palvelun oston motiivit?
- Mikä on aineettomien ja mikä fyysisten elementtien osuus palveluissa?
- Missä määrin palvelua ja sen laatua voidaan arvioida ennen palveluprosessia, sen aikana ja sen jälkeen?

Palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyön toimivuus ja kehittäminen lähtee luottamuksesta, jota on oltava puolin ja toisin. Luottamus ja sitä kautta yhteistyön laadukas toiminta myös lisäävät selvästi arvon luontia molemmille osapuolille. Luottamusta syntyy parhaiten yhdessä tekemällä ja yhdessä yhteistoimintoja kehittämällä. (Apilo ym. 2007, 141).

”Aidot palveluyritykset keskittyvät selvittämään, onko asiakkaiden tarve ymmärretty oikein, kuinka usein palvelun tarve esiintyy ja millaisilla volyyymeilla sekä millaista arvoa palvelu tuo asiakkaalle” (Rekola & Rekola 2005, 21).

”Teollisuuspalvelujen asiakas usein odottaa, että palveluiden ostamisella hänet vapautetaan tilanteesta jonka hän kokee taakkana. Asiakas luonnollisesti odottaa että hän saa vaivattomasti etenevää palvelua. Asiakkaan taakka muodostuu hänen käsillä olevasta ongelmastaan, hallinnollisista prosesseista, riskistä sekä tarpeesta kuluttaa aikaa ja rahaa jonkin tilanteen käsittelyyn. Tämän vuoksi teollisuuspalvelujen asiakas usein haluaa kokonaisvaltaisia tai ns. ”avaimet käteen” ratkaisuja palveluntarjoajalta.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 44–45.)

Kokonaisvaltaisten ja laajojen teollisuuspalvelujen myynti ja tuottaminen vaatii usein huomattavaa räätälöintiä per iso asiakas. Räätälöinnin avulla suurempia palvelusopimuksia ja -konsepteja saadaan paremmin kaupaksi, mutta riskin tässä muodostaa se, että räätälöinnistä voi seurata ongelmia toiminnan tehokkuudelle ja kannattavuudelle. Mikäli räätälöintiä ja sen seurauksia eri osa-alueille ei osata hahmottaa oikein, palvelutoiminta saattaa muuttua hyvin työlääksi, arvoa tuottamattomaksi sekä kustannuksia ja aikaa vieväksi. Teollisuuspalvelujen räätälöinnissä on tärkeää, että asiakkaalle luodaan oikea kuva ja totuudenmukainen vaikutelma, että hänen ostamissaan palveluissa toimitaan räätälöidysti hänen erikoistarpeidensa pohjalta ja häntä kuunnellen. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 46–47.)

”Palveluliiketoiminnan johtaminen ja käytännön toteuttaminen vaativat monella tapaa erilaisen lähestymistavan, kuin mihin pelkästään valmistavaan toimintaan keskittyvässä yrityksessä on totuttu. Keskeisiä syitä ovat mm. palvelujen aineettomuus, heterogeenisyys sekä tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 21.)

2.2 Suomalaisen isojen konepajayritysten palveluliiketoiminnan nykytila

Toimittaja X ja Asiakas X ovat teknologiateollisuuden konepajayrityksiä. Alla havainnollistetaan, miten tärkeässä asemassa palveluliiketoiminta on suurissa suomalaisissa konepajayrityksissä tänä päivänä.

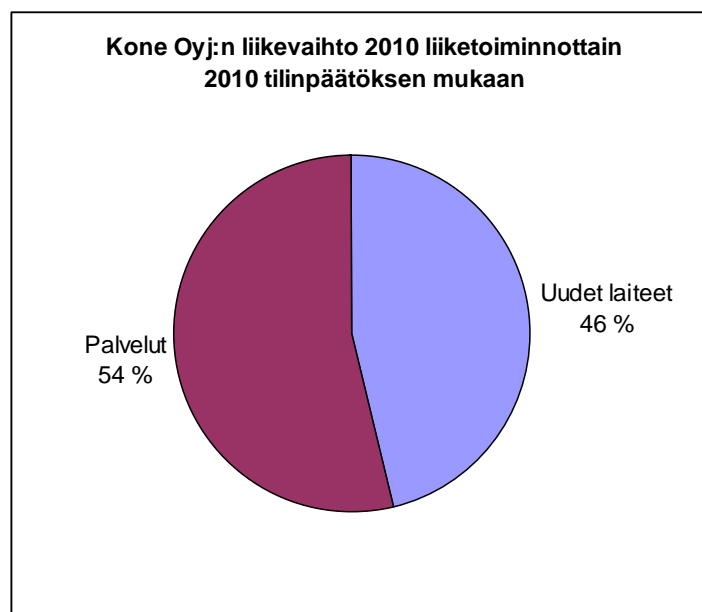
Esimerkki 1: Kone Oyj

Kone Oyj:n toimitusjohtajan Matti Alahuhdan näkemys Koneen palveluliiketoiminnan tilanteesta yhtiön vuoden 2010 tilinpäätösesityksessä ja tilinpäätöstiedotteessa:

”Huoltomarkkinoiden suotuisa kehitys jatkui.” (Kone Oyj:n 2010 tilinpäätöstiedote, 26.1.2011)

”Huoltomarkkinoiden hyvän kehityksen odotetaan jatkuvan.” (Kone Oyj:n tilinpäätösesitys 2010, 26.1.2011)

Kuviosta 2 ilmenee, kuinka suureen rooliin palveluliiketoiminta on Kone Oyj:ssä kasvanut.



KUVIO 2. Kone Oyj:n palveluliiketoiminnan tilanne 2010 (Kone Oyj:n tilinpäätösesitys 2010, 2011)

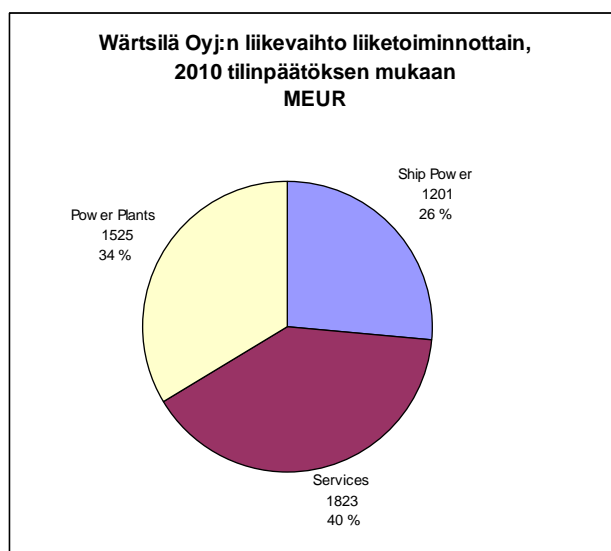
Esimerkki 2: Wärtsilä Oyj

Wärtsilä Oyj:n konsernin johtajan Ole Johanssonin näkemys Wärtsilän palveluliiketoiminnan tilanteesta yhtiön vuoden 2010 vuosikertomuksessa:

”Pitkäaikaiset käyttö- ja palvelusopimukset olivat aikaisemmin varustamotoiminnassa lähes tuntemattomia, mutta tänään laajan mielenkiinnon kohteena. Olen iloinen siitä, että Services-toimialamme on allekirjoittanut tällaisia sopimuksia kiistattomasti maailman johtavien varustamojen kanssa. Services, jonka osuus konsernin liikevaihdosta oli 40 prosenttia vuonna 2010, on osoittanut toimintansa kestävän myös finanssikriisin mukanaan tuomat paineet.” (Wärtsilä Oyj vuosikertomus 2010, konsernin johtajan katsaus, 2011)

”Yli 50 prosenttiin vuonna 2010 toimitetuista voimaloista solmittiin Wärtsilän pitkäaikainen käyttöpalvelusopimus.” (Wärtsilä Oyj vuosikertomus 2010, konsernin johtajan katsaus, 2011)

Kuviosta 3 näkee, että Wärtsilän liiketoiminnoista palveluliiketoiminta on kasvanut suurimmaksi liikevaihdolla mitattuna



KUVIO 3. Wärtsilä Oyj:n palveluliiketoiminnan tilanne 2010 (Wärtsilä Oyj vuosikertomus 2010, keskeistä tilikaudelta 2010, 2011)

2.3 Teollisuusyrityksen palveluliiketoiminnan kehittämisen hyödyt ja haasteet

”Kansainvälisesti toimivat suomalaiset teknologiateollisuuden yritykset ovat siirtymässä palveluliiketoiminnan kenttään ja hakemassa siitä kasvua. Muutos on suuri, kun teknologiayrityksistä pitäisi tulla palveluorganisaatioita, jotka toimivat arvoverkostoissa kiinteästi kytkeytyneenä asiakkaisiin ja näiden arvoprosesseihin. Teknologiateollisuuden yritysten liiketoiminnan kasvupotentiaali on palveluissa. Yritykset hakevat uusia palvelukonsepteja ja korostavat siirtymistä tuotepohjaisesta toiminnasta entistä enemmän ratkaisujen toimittajiksi ja jopa asiakkaiden arvopartnereiksi. Tavoitteena on saada kannattavaa kasvua palveluliiketoiminnasta. Globaalissa kilpailussa on entistä vaikeampi erottua pelkillä teknisillä ratkaisuilla ja tuotteilla. Tuoteorientoituneen mallin rinnalle on välttämätön kehittää tulevaisuudessa palvelutoimintaa, joka mahdollistaa liiketoiminnan laajenemisen uusille alueille.” (Apilo ym. 2007, 6, 7–8.) ”Palveluliiketoiminta on teollisuusyrityksille suuri mahdollisuus liikevaihdon ja tuloksen kasvattajana sekä kilpailuvalttina. Kun teollisuusyritykset siirtävät globalisoituvassa taloudessa perinteistä valmistusta pois Suomesta, tarjoavat teollisuuspalvelut tilalle lukuisia uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. Palvelut tuottavat teollisuusyritykselle uusia tulolähteitä, tasaisemman kassavirran, mahdollistaa liiketoiminnan laajentamisen uusilla alueille ja ovat kannattavuudeltaan hyvällä tasolla. Ne tasoittavat suhdannevaihteluita, vaativat vähemmän pääomaa ja vahvistavat asiakassuhteita. Yhä useammalla teollisuustoimialalla parhaat voitot tehdäänkin juuri palveluliiketoiminnassa. Teollisuuspalveluiden kehittäminen ja siihen liittyvä muutosprosessi luovat monenlaisia uusia osaamistarpeita käytännön toimijalle.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 13.)

Teknologiateollisuudessa asiakkaiden tarpeet muuttuvat yhä nopeammin ja arvaamattomammin. Myös tavaroiden sekä tuotteiden, kuten tuotantolaitteiden, elinkaaret lyhenevät ja teknologia kehittyy erittäin nopeasti. Nämä asiat huomioon ottaen myös palveluiden tuottamiselle on tarvetta keksiä uusia, mukautuvia ja kustannustehokkaita menetelmiä. (Ojasalo 2008, 171–172.)

Syitä laajentaa liiketoimintaa palveluliiketoimintaan sekä kehittää palveluliiketoimintaa		
<u>Taloudelliset syyt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Palvelut luovat uusia liikevaihdon lähteitä - Palvelut vaativat vähemmän pääomaa kuin fyysiset tuotteet - Palveluissa on usein paremmat katteet kuin fyysisissä tuotteissa - Palvelut tuottavat usein tasaisemman kassavirran kuin fyysiset tuotteet 	<u>Markkinoinnin hyödyt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Palveluiden avulla voidaan kasvattaa asiakastytyvyyttä ja vahvistaa asiakkaan luottamusta - Palvelujen avulla voidaan rakentaa pitkäkestoisia, asiakkaiden tarpeisiin vastaavia asiakassuhteita - Asiakasyrityksen erikoistuminen ja omaan ydintoi- mintaan keskittyminen lisää palvelujen ostamista - Asiakasyrityksen erikoistuminen ja omaan ydintoi- mintaan keskittyminen luo mahdollisuuksia palveluliiketoimintaa harjoittaville yrityksille ottaa vastaan ulkoistettuja toimintoja 	<u>Strategiset hyödyt:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Palvelut kasvattavat teollisuusyrityksen liiketoimintamallien ja tuotteiden kilpailukykyä ja differoivat sitä muusta markkinoilla olevasta tarjonnasta - Palvelut luovat pysyväisluonteisempaa kilpailuetua - Palveluja on kilpailijoiden vaikeampi kopioida niiden aineettoman luonteen ja ihmiskeskeisyyden vuoksi

KUVIO 4. Syitä miksi palveluliiketoimintaa kannattaa kehittää (Ojasalon & Ojasalon 2008, 17–18.)

”Ei varmaankaan ole vain yhtä oikeaa tapaa lisätä palvelujen osuutta liiketoiminnassa. Varmaa on kuitenkin, että yrityksen on kaikissa vaihtoehtoissa lisättävä innovatiivisuuttaan ja kehityskykyään, jotta se kykenee uusiutumaan ja kehittämään ansainta- ja liiketoimintamallejaan, joissa palvelu- ja elinkaarimallit ovat nousemassa aiempaa keskeisempään asemaan.” (Tidd et al., 2001; Prahalad & Rasmaswya 2004, Apilon ym. 2007, 18 mukaan.)

”Palvelut liittyvät kiinteästi teknologiateollisuuden yritysten palvelukonsepteihin ja tulevaisuuden liiketoimintamalleihin. Palveluliiketoiminta avaa näille yrityksille mahdollisuuksia siirtyä uudelle liiketoimintakentälle, mikä luo eväitä kannattavalle kasvulle.” (Apilo ym. 2007, 48.)

Todennäköisesti teollisuusyritykset siirtyvät yhä enemmän pienien tai kertaluontoisten palvelukokonaisuuksien ostamisesta kohti suurien palvelukokonaisuuksien ulkoistamista ja ostamista verkostolta. Tästä myös seuraa, että palvelusopimusten voimassaoloajat muuttuvat pidempiaikaisiksi yhteistyösopimuksiksi. Yrityksellä, joka pyrkii samaan itselleen tällaisia sopimuksia, tulee olla tarpeeksi hyvätasoiset palveluliiketoimintamallit tai niitä pitää kehittää, jotta yritys pystyy toteuttamaan laajemman sopimuksen mukaiset velvoitteet. (Apilo ym. 2007, 125.)

”Valmistavan teollisuuden yritysten ja palveluyritysten ero on hämärtyvässä. Etsiessään kilpailuetua valmistava teollisuus panostaa enenevässä määrin palveluihin valmistettavien tuotteiden ohella. Toisaalta palvelutarjonnan yleistyessä se ei enää yksinään riitä, vaan on panostettava omaleimaiseen ja ylivertaiseen palveluliiketoimintaan sekä asiakaspalvelutaitojen kehittämiseen.” (Rekola 2007, 11.)

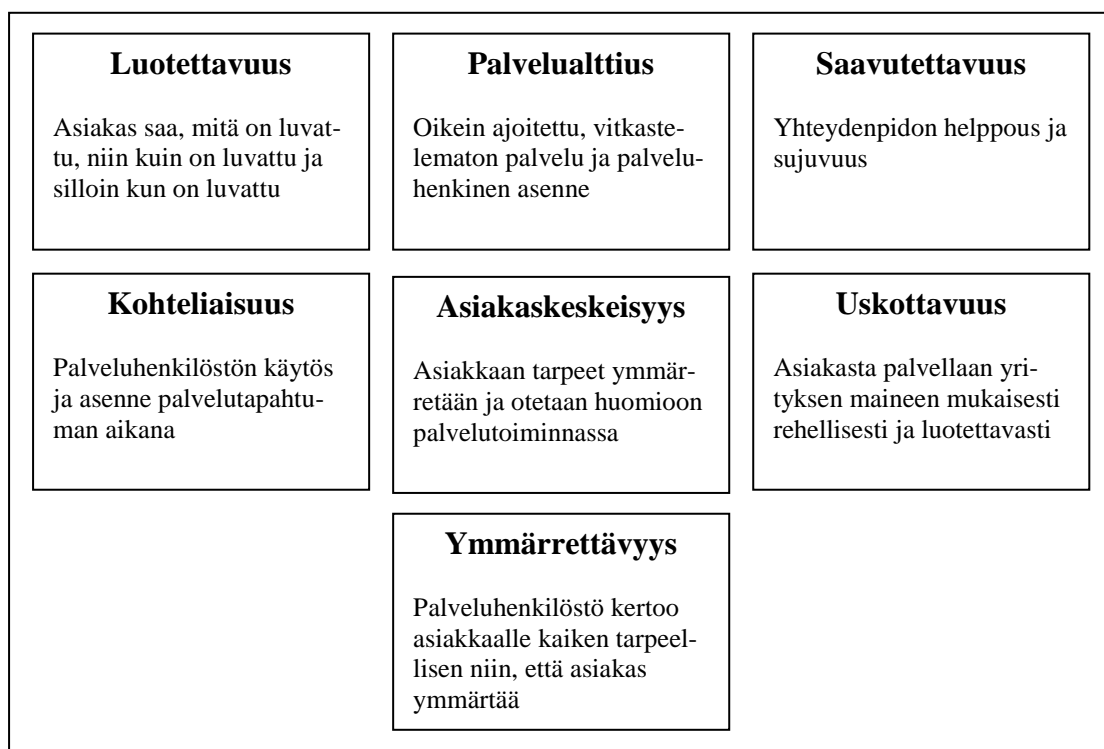
”Teknologiateollisuudessa palveluliiketoiminta ja sen roolin korostuminen yrityksen toiminnassa merkitsee helposti, että liikevaihdoista lähes puolet tulee palveluliiketoiminnasta. Samaan aikaan teknologiayrityksen kustannusrakenteesta yhä merkittävämpi osa muodostuu palveluiden ostosta.” (Apilo ym. 2007, 162.)

2.4 Palvelun laatu

2.4.1 Yleistä palvelun laadusta

”Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta. Tekninen eli lopputulosulottuvuus sekä Toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaille on tärkeää, mitä he saavat vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Edellä mainittu on ns. lopputulosulottuvuutta. Tätä lopputulosulottuvuutta asiakkaat pystyvät useimmiten arvioimaan varsin objektiivisesti, sillä kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa kuitenkin myös, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee palvelun laadun. Tätä toiminnallista laatua on vaikeampi arvioida objektiivisesti.” (Grönroos 2001, Rekolan 2007, 29 mukaan.)

”Laadun kokeminen on hyvin monimutkainen prosessi. Käsitys palvelun hyvydestä tai huonoudesta ei perustu pelkästään laatu-ulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin. Koettu laatu on hyvä, kun se vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Odotettuun laatuun puolestaan vaikuttaa moni konkreettinen ja subjektiivinen tekijä.” (Rekola 2007, 31.) Kuviossa 5 on lueteltu koettuun palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä:



KUVIO 5. Grönroosin (2001) mukaan palvelun laatuun vaikuttavat tekijät (Rekola 2007, 32)

Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat: 1) ammattimaisuus ja taidot, 2) asenteet ja käyttäytyminen, 3) lähestyttävyyys ja joustavuus, 4) luotettavuus, 5) palvelun normalisointi, 6) fyysinen palvelupaikka ja 7) maine ja uskottavuus. Nämä ovat yhdistelmä palvelun laadusta tehdyistä tutkimuksista sekä teoreettisesta pohdinnosta. (Grönroos 2001, Rekolan 2007, 33 mukaan.)

”Asiakkaan kokeman arvon ja heidän kokemuksensa palvelun laadusta, ymmärtäminen on tärkeä osa teollisuuspalvelujen kehittämistä, koska ostopäätös ja asiakastyytyväisyys perustuu suuressa määrin siihen, kuinka paljon asiakas kokee saavansa itselleen arvoa ja kuinka laadukkaaksi hän kokee palvelun. Asiakkaan kokemalla arvolla tarkoitetaan koettujen hyötyjen ja kustannusten kokonaisvaltaista suhdetta. Hyödyt voivat olla toiminnallisia ja emotionaalisia. Kustannukset koostuvat ajasta, rahasta, vaivasta ja psykologisista kustannuksista.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 249–250.) Lyhyesti määriteltynä arvo tarkoittaa hyötyjen ja kustannusten suhdetta.

Kuten edellä on todettu, laatukokemus syntyy totuuden hetkellä. Palvelutoimintapide, joka tapahtuu prosessiketjussa totuuden hetkellä, on vain osa palveluprosessia. Yleensä totuuden hetki ei sijoitu aivan palveluprosessin alku- tai loppupäähän. Vaikka palveluprosessin aiemmat vaiheet ennen totuuden hetkeä tai sen jälkeen tapahtuvat vaiheet toimisivatkin hyvin, ei palvelu kokonaisuudessaan ole asiakkaan silmissä laadukas, jos totuuden hetkellä tapahtuvat palveluprosessin vaiheet epäonnistuvat. Asiakkaan kokeman palvelun laadun kannalta palveluntarjoajan onkin tärkeintä onnistua mahdollisimman hyvin palveluprosessin totuuden hetken vaiheessa.

Palvelun laatu vaikuttaa luonnollisesti suoraan asiakastyytyvyyteen. Asiakastyytyväisyys puolestaan on teollisuuden palveluliiketoiminnassa yksi tärkeimmistä indikaattoreista, kun arvioidaan yrityksen tulevaisuuden menestystä. Palveluntarjoajan on pyrittävä saamaan asiakastyytyväisyys korkealle tasolle, koska tästä seuraa, että asiakasuskollisuus paranee ja asiakassuhteista muodostuu pidempiaikaisia. Kun palvelun laatu, asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus ovat kunnossa ja asiakkaiden kanssa solmitut palvelusopimukset ovat pitkäkestoisia, on tästä usein seurauksena palveluntarjoajalle, että kassavirrasta tulee tasaisempi ja ennustettavampi, asiakkaat ostavat yritykseltä suurempia määriä ja keskittävät sinne ostojaan. Asiakkaat voivat alkaa ostaa myös muita yrityksen palveluita ja tuotteita, levittää positiivista sanaa palveluntarjoajasta markkinoilla ja tulla vähemmän hintaherkiksi. (Ojasalo & Ojasalo 252–253.)

On syytä muistaa, että asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema laatu eivät ole yksi ja sama asia. Nämä toki ovat toisiinsa sidoksissa olevia asioita, mutta yhtä kaikki eivät ole sama asia, vaikka näitä useassa yhteydessä ja kirjallisuudessa käytetäänkin toistensa synonyymeinä. Tarkalleen ottaen palvelun laatu on yksi asiakastyytyväisyyden osatekijä. Muita osatekijöitä ovat mm. hinta sekä erilaiset tilanne- ja henkilökohtaiset tekijät. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 252–253.) Pelkistetyksi asiakkaan kokema laatu palvelutapahtuman jälkeen voidaan jakaa kolmeen eri tunteeseen:

1. Kokemukset vastaavat odotuksia → asiakas kokee palvelun laadun hyväksi.
2. Kokemukset ovat paremmat kuin odotukset → laatu koetaan erittäin hyvänä.
3. Kokemukset ovat matalammalla tasolla kuin odotukset → laatu koetaan erittäin huonona.

(Grönroos 1990, Ojasalo & Ojasalon 2008, 255 mukaan.)

Bell (1992) puolestaan on todennut, että asiakkaalle jää palveluntarjoajasta jokin seuraavista tunnetiloista palvelutapahtuman jälkeen: häikäistyminen, mielihyvä, tyydytys, pettymys, petetyksi tuleminen (Rekola 2007, 34). On selvä, että edellä mainitut tunnetilat vaikuttavat negatiivisesti tai positiivisesti palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen yhteistyön jatkuvuuteen ja palveluntarjoajan maineeseen.

Luonnollisesti asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta vaikuttaa palveluntarjoajan asiakaspalvelun taso ja laatu. Ylikoski, Järvinen & Rosti (2002) ovat todenneet, että ”hyvä asiakaspalvelu on asiakaspalvelijoiden asiakaslähtöistä toimintaa asiakkaan hyväksi. Ei kuitenkaan riitä, että asiakaskeskeisyyttä korostetaan yrityksen arvona, vaan oleellista on se, miten asiakaspalvelu toteutuu käytännössä” (Rekola 2007, 39).

Palveluliiketoimintaa kehittävän yrityksen on ehdottomasti pyrittävä saamaan teknisen osaamisen lisäksi jokaisen henkilökuntaan kuuluvan asiakaspalveluosaaminen hyvälle tasolle. Usein asiakkaalle jää mielikuva huonolaatuisesta palvelusta juuri sen takia, että asiakaspalvelutaidot ovat puutteellisia, vaikka palvelun suorittaja olisi teknisesti huippuasiantuntija ja onnistunut teknisesti hyvin palvelusuorituksessa (Rekola 2007, 35).

”Asiakkaan tyytyväisyys, palvelun laadun kokemus ja halu ostaa uudelleen riippuvat merkittävästi siitä, miten hän kokee sekä palvelun prosessin että palvelun lopputuloksen. Lopputulosta edustaa esimerkiksi korjattu laite ja prosessia se, mitä kaikkea tapahtui asiakkaan näkökulmasta operaation ensimmäisestä yhteydenotosta viimeiseen kontaktiin.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 22–23.) Palveluprosessiin on kiinnitettävä erityishuomiota ja varsinkin sitä on ymmärrettävä asiakkaan näkökulmasta katsottuna, kun palveluprosesseja kehitetään.

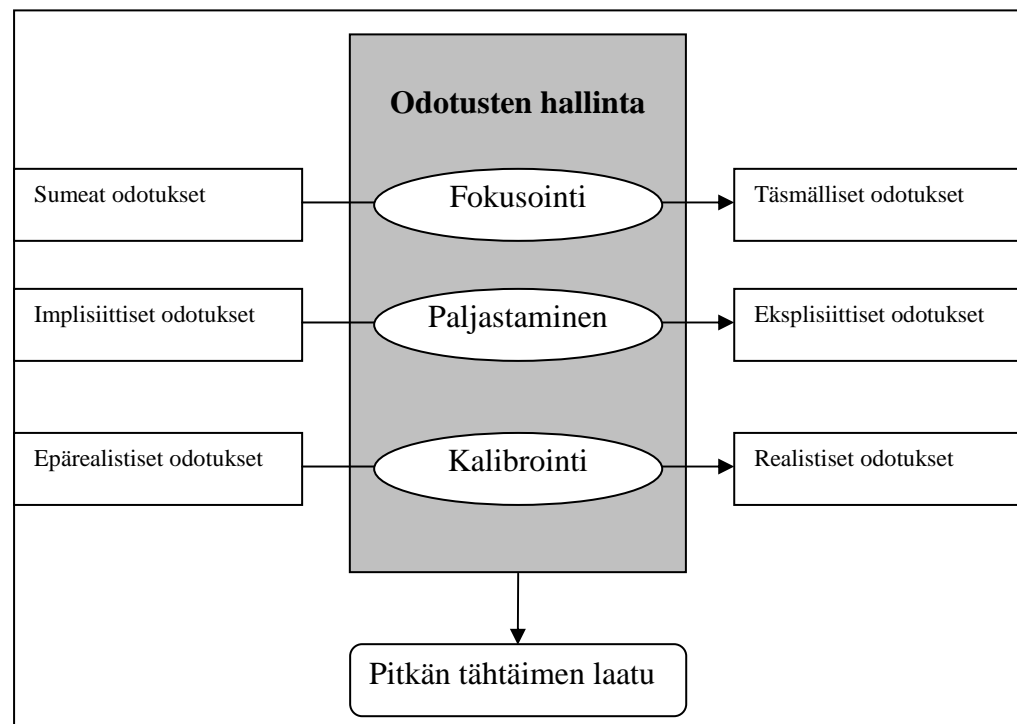
Palvelun laatu on sidoksissa asiakkaan palvelukokemukseen. Tämän vuoksi palvelun laatua kehitettäessä ja laadukkaan palvelun toteutuksessa on äärimmäisen tärkeitä ymmärtää asiakkaan eri tarpeet. Asiakastarpeiden ja -tyytyväisyyden kartoitusta varten on useita eri tutkimusmenetelmiä, mutta huomattavan tärkeitä kartoittamistilanteita ovat myös epäviralliset tilanteet, joissa asiakkaan edustaja saattaa paljon vapautuneemmin ilmaista tuntemuksiaan. (Rekola 2007, 36.)

On syytä muistaa, että teollisuuden palveluliiketoiminta on B2B (business to business) -liiketoimintaa ja tästä seuraa, että asiakkaan, joka loppukädessä on organisaatio, kokema palvelun laatu voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: a) asiakasyrityksen saama palvelun laatu ja b) asiakasyrityksen yksilön kokemus palvelun laadusta. Yrityksellä, organisaatiolla tms., jossa yksilö työskentelee ja yksilöllä on omat tavoitteensa. Nämä tavoitteet eivät aina kaikissa tilanteissa ole yhtenevät esimerkiksi sen takia, että tavoitteet käsitetään yrityksen yksilöiden välillä inhimillisistä tekijöistä johtuen erilailla. Teollisuuspalveluita tarjoavan yrityksen tulee ensisijaisesti tuottaa laatua asiakasyritykselle. Lisäksi on järkevää pyrkiä tuottamaan laatua asiakasyrityksen avainhenkilöille, kunhan se ei ole ristiriidassa asiakasyrityksen saaman laadun kanssa. Onkin tärkeää hahmottaa, että palveluiden tarkoitus ei ole tyydyttää asiakasyrityksen yksittäisten henkilöiden toiveita ja tarpeita, jos ne eivät edistä koko asiakasyrityksen palveluista samaa arvoa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 255–256.)

”Odotuksia hallitsemalla aikaansaadaan korkeaa palvelun laatua. Usein asiakkaalla saattaa esiintyä sumeita, implisiittisiä tai epärealistisia odotuksia palveluille. Nämä muodostavat uhan palvelun laadulle. Näitä haasteellisia odotuksia voidaan pyrkiä hallitsemaan, konkretisoimaan ja selventämään siten että:

- Sumeita odotuksia fokusoidaan
- Implisiittisiä odotuksia paljastetaan
- Epärealistisia odotuksia kalibroidaan

Yllä mainittujen ymmärtäminen ja hallitseminen on korkean palvelun laadun aikaansaamista pitkällä tähtäimellä.” Sama asia on havainnollistettu kuviossa 6 (Ojasalo & Ojasalo 2008, 260.)



KUVIO 6. Asiakkaan odotusten hallinta (Ojasalo 2002, Ojasalon & Ojasalon 2008, 262 mukaan.)

”Palveluun liittyvän epäonnistumisen korjaaminen on olennainen osa palvelun laadun johtamista. Palveluprosessissa on aina mukana ihmisiä ja usein ulkoisten olosuhteiden mukanaan tuomia kontrolloimattomia tekijöitä. Tästä syystä parhaallakaan mahdollisella etukäteissuunnittelulla on mahdotonta eliminoida kaikkia epäonnistumistilanteita. Epäonnistumistilanteessa hyvän palveluorganisaation

erottaa huonosta se, kuinka onnistuneesti se kykenee korjaamaan epäonnistumistilanteen. Kyky korjata epäonnistunut palvelutilanne on tärkeä, koska se vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyvyyteen, luottamukseen ja asiakasuskollisuuteen. Nämä puolestaan luonnollisesti vaikuttavat palveluita tarjoavan yrityksen kannattavuuteen.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 294.)

Holmlundin & Kockin (1995) tutkimuksessa löydettiin kolme teollisuuspalveluiden tekijää, jotka vaikuttavat laadun syntymiseen ja sen kokemiseen. Nämä ovat: 1) Taloudellinen laatu, joka asiakkaan näkökulmasta tarkoittaa sitä, että yhteistyösuhteen palveluiden myyjän kanssa on oltava taloudellisesti kannattava. 2) Toiminnallinen laatu, joka liittyy siihen, kuinka yksilöt kokevat palvelun tuotannon ja toimitukset sekä siihen, miten he kokevat vuorovaikutustilanteet palveluntarjoajan henkilöstön kanssa. 3) Tekninen laatu, joka viittaa asiakkaan spesifikaatioihin ja tarpeisiin teollisuuspalvelun suhteen (asiakas saa sellaisia palveluita ja ratkaisuja, jotka sopivat hänen teknisiin tarpeisiinsa ja tilanteeseensa ja jotka täyttävät hänen spesifikaationsa ratkaisutarpeen suhteen). (Ojasalo & Ojasalo 2008, 268.)

Varsinkin teollisuuden kunnossapitopalveluissa palvelun nopeudella on tärkeä vaikutus palvelun laatuun. Nopeudella tässä tarkoitetaan sitä, kuinka nopeasti palveluntarjoajan edustaja saapuu auttamaan asiakasta esim. konerikossa siitä hetkestä laskettuna, kun asiakas on ilmoittanut ongelmastaan palveluntarjoajalle. Toinen nopeutta tarkoittava tekijä tässä on se, kuinka kauan palveluntarjoajan edustajalla kestää korjata kone käyttökuntoon asiakkaan tiloissa.

2.4.2 Ihmisten vaikutus palvelun laatuun

Palvelun luonteeseen kuuluu voimakas vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Koska palveluun aina liittyy ihmisten suorittamia asioita ja palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta ja kommunikointia, on palvelun laatu harvoin vakio. On hyvä myös muistaa, että asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta, onnistumisesta ja arvon luonnista vaikuttavat monet subjektiiviset tekijät, joiden arvioimiseen ei ole mittareita. Palvelun laatuun ja sen lopputulok-

seen vaikuttaa vahvasti myös se, että asiakas osallistuu itsekin palveluprosessiin, ja näin asiakkaan panos vaikuttaa myös vahvasti palvelun laatuun ja arvon muodostumiseen. ”Palvelun laadun mittaaminen on hyvin vaikeaa. Näin on myös palvelutapahtuman arvioiminen, onhan siinä paljon kyse juuri asiakaskokemuksen laadusta. Asiakkaiden arviot ovat usein erittäin subjektiivisia, onhan kyse palvelun teknisen laadun lisäksi erityisesti laatukokemuksesta ja siitä tunteesta, joka asiakkaalle jää palvelutapahtuman jälkeen. Näin ollen on siis jopa mahdollista, palvelussa periaatteessa epäonnistutaan – eli esimerkiksi konetta ei saada heti kuntoon – mutta asiakaspalveluhenkilö hoitaa asian niin tyylikkäästi, että asiakkaan mielessä vain vahvistuu käsitys palvelun toimittajan luotettavuudesta.” (Rekola 2007, 29.)

”Monet asiakaspalvelun laatuun panostaneet ja siinä menestyneet palveluyritykset korostavat sitä, että korkea asiakaspalvelun laatu syntyy viime kädessä oman asiakaspalveluhenkilökunnan motivaatiosta, yrittäjyydestä ja palveluhenkisyydestä.” Palveluyrityksen palvelun laatu testataan konkreettisesta asiakkaiden toimesta useita kertoja päivässä ”totuuden hetkissä”. Tämän toistuvan testauksen ja arvioinnin takia palveluyrityksen ja sen henkilöstön on joka kerta ansaittava asiakas-tyytyväisyys uudelleen. Edellä mainituista syistä asiakas- ja henkilöstöpysyvyys nousevat palveluyrityksen menestyksen avaintekijöiksi. (Hannus 1994, 140.)

Ihmisten suorittamat osiot palvelussa vaihtelevat suorituskerroittain. Samallakin asiakaspalvelijalla on erilaisia päiviä, ja toisaalta palvelua ei aina suorita sama henkilö, eikä palvelua voida läheskään joka kertaa suorittaa samalla tavalla, samoilla resursseilla tai samoista lähtötilanteista. Tämä on yksi tekijä, joka vaikeuttaa palvelun laadun arvioimista. Koska ihmisillä sekä palveluntarjoajan että palvelun ostajan puolella on suuri rooli palvelun onnistumisessa ja laadussa, myös subjektiivisemmat seikat, kuten henkilökemiat ym., vaikuttavat ratkaisevasti yhteistyön onnistumiseen. Subjektiivisemmat seikat puolestaan tuovat haasteita palvelun laadun mittaamiseen. Esimerkiksi on hankala luoda konkreettisia mittareita siitä, kuinka asiakas kokee palvelun onnistuneen, koska subjektiivisia tekijöitä ja kokemuksia on hankala mitata. ”Huomioitavaa on myös, että asiakkaan saama palvelukokemus heijastaa asiakkaan kulloistakin vastaanottavaisuutta. Kiireinen ja hermostunut asiakas on yleensä paljon tyytymättömämpi kuin sellainen jolla on

aikaa ja tilanne rauhallinen. Tähän ei palveluntarjoaja pysty juurikaan vaikuttamaan koska asiakkaat tulevat palvelukohtaamisiin siinä tilassa kuin ovat.”

(Rekola 2007, 30–31, 32.)

Toki ihmisten lisäksi teknologiat ja järjestelmät ovat tärkeässä roolissa palveluliiketoiminnan onnistumisessa, mutta vaikka yrityksen palveluiden onnistumista tukevat teknologiat ja järjestelmät olisivat kuinka huippuluokkaa, ne eivät pysty ratkaisevasti korvaamaan inhimillisiä puutteita palveluliiketoiminnassa. Tällaisia vaikeuksia saattaa syntyä esimerkiksi puutteellisesta asiakaspalveluosaamisesta. Tällaisessa tilanteessa paraskaan teknologia ei muuta sitä tilannetta, että asiakaspalvelutilanteessa palvelua suorittavan henkilön puutteelliset asiakaspalvelukyvyt ovat saaneet aikaan sen, että asiakas on kokenut saavansa huonolaatuista palvelua. (Rekola 2007, 35.)

Palveluliiketoiminnassa asiakkuuksien hallinnassa on hyvä muistaa, että eri asiakasyritykset ja asiakkaan henkilöstön eri edustajat kokevat arvon eri tavalla. Se, mitä yksi asiakas arvostaa, saattaa olla toiselle asiakkaalle sekundaarisen tärkeä seikka palveluiden hankinnassa.

Palveluliiketoiminnassa toiminnan laatu ja arvo niin palveluntarjoajalle kuin asiakkaallekin muodostuvat ihmisten työstä ja hyvästä osaamisesta. Sekä asiakas että palveluntarjoaja voivat itse aiheuttaa riskin arvon muodostamiselle esimerkiksi henkilöresursseihin kohdentuvilla lyhytnäköisillä säästö- ja tehostamistavoitteilla, väärillä rekrytoineilla tai sijoittamalla väärä henkilöitä palvelutoimintaan mukaan. (Apilo ym. 2007, 134.)

”Lahtinen (1999) on todennut että tulevaisuudessa menestyvissä yrityksissä palveluliiketoiminta ja asiakaspalvelu nähdään laajemmin aitona kilpailutekijänä. Asiakasmenetyksen syitä analysoitaessa on todettu, että eniten asiakasmenetyksiä tapahtuu asiakkaan huonon kohtelun ja epäonnistuneen asiakaspalvelun takia eli palvelun yleinen laatu on ollut huonoa.” (Rekola 2007, 39.)

Palvelun laatu riippuu mitä suurimmassa määrin palveluita tarjoavan yrityksen henkilöstön suorituksista. Myös asiakkaan henkilöstön suoritukset vaikuttavat ratkaisevasti palvelun laatuun, koska he osallistavat myös palvelun toteutukseen. Näin ollen yrityksen, jonka tavoitteena on menestyä palveluliiketoiminnassa, tulee panostaa kunnolla henkilöstöön. Palveluliiketoiminnassa, jossa aineeton pääoma ja sitä kautta henkilöstö on menestyksen avaintekijä, henkilöstön laadukas kehittämien onkin investointi kilpailukyvyn parantamiseen. (Rekola 2007, 21.)

Kun asiakasyrityksessä palveluiden ostajana on asiantunteva ja kokenut ostohenkilö, osaa hän paremmin ymmärtää palveluista aiheutuvat lyhyen ja pitkän tähtäimen seuraukset omalle yritykselleen. Tämä henkilö ja hänen näkemyksensä ja kokemuksensa on avainasemassa, kun palveluntarjoaja ja asiakas neuvottelevat laajemmista ja pidempikestoisista palvelusopimuksista. Asiantuntevampi ostaja arvostaa enemmän pitkän tähtäimen laatua palveluiden ostamisessa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 257.)

Inhimillisistä syistä johtuen epäonnistuneet yhteistoimintatilanteet muistetaan yleensä paremmin ja kauemmin kuin onnistuneet. Tämä on hyvä pitää mielessä, kun kehitetään palveluliiketoimintaa, palvelun laatua tai pyritään kasvattamaan asiakastyytyvääisyyttä.

3. TEKNISTÄ ERIKOISOSAAMISTA VAATIVIEN TILAUS- TOIMITUSPROSESSIEN ASIAKASLÄHTÖINEN KEHITTÄMINEN TEOLLISUUSYRITYKSESSÄ

3.1 Teollisuuden palveluprosessien tarkastelu

”Prosessi on kuin ketju ja prosessiketju puolestaan on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki.” – Yleinen toteamus, joka on syytä pitää mielessä, kun tavoitteena on kehittää prosesseja.

3.1.1 Palveluprosessi käsitteenä

Prosessikäsitteiden ja siihen liittyvien termien ja terminologian hahmottaminen tuottaa usein vaikeuksia, sillä prosessi on käsitteenä käytössä liiketoiminnassa monissa eri merkityksissä ja yhteyksissä. Sanaa ”prosessi” käytetään myös arkielämässä niin paljon, että se mitä prosessi oikeasti tarkoittaa, saattaa hämärtä. (Apilo ym. 2007, 121.) Käsitteistä ”projekti” ja ”prosessi” on tullut eräänlaisia muotisanoja, joita käytetään kuvaamaan asioita, joilla ei välttämättä ole mitään tekemistä itse käsitteen kanssa.

”Palveluprosessi on joukko peräkkäisiä tai rinnakkaisia toimintoja, jotka tarvitaan palvelun tuottamiseen ja toteuttamiseen. Palvelun tuotantoprosessi sisältää usein myös sellaisia aktiviteetteja, jotka tapahtuvat asiakkaan toimesta tai heidän yrityksessään. Palveluprosessi voi sisältää myös sellaisia toimintoja, joita hoitavat esimerkiksi partnerit, alihankkijat tai toimittajat. Näin ollen palveluntarjoajalla ei aina ole suoraa ja sisäistä kontrollia kaikkiin palveluprosessin osiin, mutta sen on kaikesta huolimatta pystyttävä hallitsemaan koko prosessia täydellisesti. Kaikki palveluprosessin osat ovat tärkeitä, mutta on tyypillistä, että jotkut ovat toisia kriittisempiä tai ongelmallisempia. Näihin on kiinnitettävä erityishuomiota, jotta laatu ja kustannukset olisivat halutulla tasolla. Palveluprosesseissa usein osastojen ja organisaatioiden väliset rajapinnat sekä rajapinnat yritysten ja sen yhteis-

työkumppaneiden välillä ovat palveluprosessien haasteellisimpia kohtia.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 219.)

Rekola & Rekolan (2005, 5, 29) mukaan palveluprosessi on systemaattinen, mää-
rämuotoinen, ennustettava ja täsmällinen ohjeistettu toimintatapa, jolla palvelut
saadaan aikaan. Teollisuuden palveluprosesseille on ominaista se, että palvelun
yhteydessä palveluntuottajan ja palvelukuluttajan prosessit kohtaavat toisensa.

”Palveluliiketoiminta toteutuu sanan varsinaisessa merkityksessä vasta sitten kun
palveluntarjoajan palveluprosessit on luotu ja varmistettu että ne toimivat opera-
tiivisella tasolla. Asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteiset menettelyt ja prosessi-
käytännöt palveluprosessien suhteen takaavat molemmille osapuolille luotettavan
ja arvoa lisäävän toimintatavan.” (Apilo ym. 2007, 162.)

Hannus (1994, 41) on määritellyt (palvelu)prosessin yhden oleellisen piirteen
seuraavasti: ”Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien
muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeista ja päättyy asiakkaan
tarpeiden tyydyttämiseen.”

”Palveluprosessi on jatkuvaa palvelun tuottamista. Palveluprosessin ominaispiirre
on kuitenkin, että se toteutetaan vain vuorovaikutuksessa asiakkaan ja toimittajan
välillä. Palvelu on asiakkaan arvoprosesseihin kiinnittymistä joten palveluprosessi
poikkeaa tässä täysin tuoteprosessista (esim. valmistusliiketoiminnan valmistus-
prosessista jossa tuotetaan laitteita).” (Apilo ym. 2007, 64.)

Yleinen määritelmä on, että ydinprosessit ovat ulkoista asiakasta palvelevia pro-
sesseja. Tukiprosessit mahdollistavat ydinprosessien toiminnan.

3.1.2 Teollisuuden palveluprosessit

Teollisuudessa yritysten välisessä liiketoiminnassa, jossa ostetaan ihmisten toteuttamia palveluja, toimivat ja laadukkaat palveluprosessit ovat olennainen asia arvon muodostukselle sekä palvelun tarjoajalle että asiakkaalle. Vaikka palvelutapahtumat etenevät prosessimaisena työketjuna läpi palveluntarjoajan ja asiakkaan yritysten, palveluprosessit varsinkin teollisuudessa ovat yleensä luonteeltaan sellaisia, että vain osa palveluprosessin kokonaisuudesta tuotetaan siten, että asiakkaan edustajat näkevät prosessiin liittyvää tekemistä omin silmin. (Apilo ym. 2007, 120.) Pitää myös hahmottaa, että asiakasrajapinnassa tapahtuva palvelusuo-rite on vain yksi osa ja yksi suorite palveluprosessissa. Monet palveluprosessin eri vaiheet ovat sellaisia, että ne tapahtuvat palveluntarjoajayrityksen sisällä eikä asiakasrajapinnassa, joten tämänkin takia asiakkaat näkevät vain osan palveluprosessiketjusta ja siihen liittyvästä työstä.

Esimerkki teollisuuden palveluliiketoiminnan palveluprosessin loppuvaiheista, joita asiakas ei välttämättä näe (kunnossapitopalveluprosessi): Asiakkaan rikkoutunut kone on saatu korjattua. Asiakkaan puolelta katsottuna voisi olettaa, että koneenkorjauspalveluprosessi on saatu päätökseen, kun kone on jälleen käyttökunnossa. Prosessi ei kuitenkaan ole vielä päätöksessä, sillä muun muassa seuraavat prosessinvaiheet ovat vielä suorittamatta palveluntarjoajayrityksen sisällä ja palveluprosessissa: raportin kirjoitus, työmääräimen lähettäminen asiakkaalle, jatkotoimenpidesuositusten esittäminen raporttien perusteella, korjaustyön tiedon hallinta (IT-ohjelmisto ja tietopääoma), työ- ja varaosalaskujen kirjaaminen ja muodostaminen, laskun lähettäminen ja asiakkaan puolella laskun maksaminen tai reklamointi. Asiakkaan kannalta tärkein eli tuotanto saadaan käyntiin jo ennen kuin koneenkorjauksen prosessikokonaisuus on edennyt loppuun.

Palveluita ei voi varastoida toisin kuin perinteisiä tuotteita ja niiden osia. Palvelut toteutuvat prosesseissa. Palvelut ja niihin sisältyvä arvonluonti tapahtuvat palveluntoimittajan ja asiakkaan yhteistyönä asiakkaan prosesseissa, kun palveluntarjoajan palveluprosessi yhdistyy asiakkaan prosessiin tukeakseen tämän onnistumista. Tärkeää on, että asiakkaan ja palveluntarjoajan prosessit ovat yhteydessä toisiinsa ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa. (Apilo ym. 2007, 34, 51.)

Teollisuuden palveluliiketoiminnalle on tyypillistä, että mitä enemmän ja mitä syvemmälle palveluprosessi nivoutuu yhteen asiakkaan prosessien kanssa, sitä tärkeämmäksi muodostuu asiakkaan toiminnan entistä syvällisempi ymmärtäminen. Tällaisissa laajemmissa palveluyhteistyösopimuksissa, joissa palveluntarjoajan ja asiakkaan prosessit ovat tiiviisti toisiinsa kietoutuneita, on äärimmäisen tärkeää hallita ja johtaa oikein palveluprosessien informaatiota ja osaamista. (Apilo ym. 2007, 57.)

Apilo ym. (2007, 162) ovat todenneet, että palveluprosessien yhtenä tärkeänä tavoitteena ja yleisenä tarkoituksena on asiakkaan arvoprosessien palveleminen siten, että lisätään asiakkaan arvoa tämän omiin asiakkaisiin nähden. ”Palveluprosesseilla tuetaan asiakkaan prosesseja ja arvонуontia. Palveluprosessit punoutuvat yhteen asiakkaan prosessien kanssa ja ne ulottuvat monesti syvällekin asiakkaan eri toimintoihin. Palveluprosesseille on myös tyypillistä, että ne kattavat asiakkaan prosessit myös ajallisesti pitkällä aikavälillä. Palveluprosessit ovat siten kaksisuuntaisia koska asiakkaan omalla toiminnalla on suuri vaikutus palvelun lopputulokseen ja palveluprosessien toimivuuteen.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 52.)

”Jos perinteisessä liiketoiminnassa esimerkiksi valmistusliiketoiminnassa (laitteiden toimitus asiakkaille) ydinosaaminen kohdistuu omien sisäisten prosessien hallintaan, niin palveluliiketoiminnassa puolestaan ydinosaaminen painottuu enemmän asiakkaan arvонуontiprosessin sekä palveluprosessin ja vuorovaikutuksen hallinnan osaamiseen.” (Apilo ym. 2007, 57.)

”Palvelu tuotetaan prosessina jota asiakas käyttää. Palvelutuotantovaiheen prosessien suunnittelu on siksi yksi palvelun menestystekijöistä. Palvelutuotannon prosessit ovat tärkeitä liiketoimintaprosesseja ja niiden toimivuus onkin yksi merkittävä kyvykkyys- ja kilpailutekijä. Palvelutuotannossa synnytetään palvelun luomaa lisäarvoa, jonka tulee olla suurempi kuin jos asiakas tekisi saman työn itse.” (Apilo ym. 2007, 89.) ”Palveluntuotantovaiheessa palvelu toteutetaan käytännössä jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Palveluprosessi on end-to-end prosessi, jokaiselle yksittäiselle palvelulle voidaan mallintaa oma palveluprosessi (prosessikaavio).” (Apilo ym. 2007, 90.)

Asiakkailla on aina useampia prosesseja omassa liiketoiminnassaan. Jotkin prosessit ovat asiakkaalle ja asiakkaan liiketoiminnalle ratkaisevampia ja kriittisempiä kuin toiset. Näitä prosesseja palveluntarjoajan tulee tukea omilla palveluprosesseillaan erityisen huolellisesti. Palveluntarjoajan on syytä hahmottaa, että vaikka jotkin prosessit ovat asiakkaalle ratkaisevampia ja kriittisempiä kuin toiset, niin yhtäkaikki kaikki asiakkaan prosessit ovat asiakkaalle tärkeitä. (Apilo ym. 2007, 33.)

3.1.3 Ulkoistamisen vaikutus yritysten väliseen palveluprosessiin

”Kriittisen toiminnon tai pääliiketoimintaprosessia tukevan kriittisen prosessin kuten kunnossapidon ulkoistamisessa on kyse yrityksen kannalta merkittävästä liiketoiminnan muutoksesta. Tämä muutos edellyttää myös johtamistavan muutosta ulkoistavassa yrityksessä. Aiemmin yrityksen johto kohdisti tavoitteet yrityksen kaikille eri osille ja henkilöstölle samassa yrityskulttuurissa ja yhden liiketoimintatavoitteen mukaan. Yrityksen ulkoistaessa kunnossapitonsa tai muun ydinliiketoimintaansa tukevan kriittisen prosessin tai niiden osia, muuttuu myös organisaation avoimen tiedottamisen ja toiminnan kehittämisen tarve huomattavasti.” (Apilo ym. 2007, 116.)

”Ulkoistuksen myötä mukaan tulevat myös kahden eri yrityksen omat liiketoimintatavoitteet yritysten välisen yhteisen toiminnan tavoitteen rinnalle. Tämä asettaa molempien yritysten organisaatiot uuteen tilanteeseen, sillä uusi liiketoimintatilanne edellyttää pääsääntöisesti myös henkilöstön toimenkuviin uusia työtehtäviä sekä ulkoistavan että ulkoistuksen vastaanottavan yrityksen henkilöstön suhteen. Kun jokin toiminto tai prosessi ulkoistetaan palveluntarjoajan hoidettavaksi, niin tästä seuraa, että toimintojen välisiä rajapintoja uusine tehtävävaatimuksineen tulee yhteistyökokonaisuuteen lisää. Siten myös kokonaistyömäärä yhteistyössä asiakkaalla ja palveluntarjoajalla saattaa lisääntyä. Tämä johtuu siitä, että sisäisen toiminnon siirtäminen palveluyrityksen hoidettavaksi tuo mukanaan uuden yritysrajoituksen työtehtävineen ja edelleen liiketoiminnan edellyttämät kaupalliset työvaiheet ja rahavirran hallintaan liittyvät uudet työtehtävät.” (Apilo

ym. 2007, 114.) ”Uudessa tilanteessa ulkoistuksen jälkeen sekä asiakkaan että palveluntarjoajan henkilöstöjen on opittava aiempaa paremmat yhteistyötaidot ja yhteistyön toiminnan liiketoiminnalliset työvaiheet. Lisäksi on ymmärrettävä aiempaa paremmin keskinäisen liiketoiminnan luonne. Ulkoistuksen jälkeen johdon on opittava kommunikoidaan vuorovaikutteisesti, aktiivisesti ja avoimesti sekä oman että palveluntarjoajan henkilöstön kanssa. Johdon on opittava tiedottamaan avoimesti päätöksistään kaikkia, joiden toimintaan päätös vaikuttaa. Lisäksi johdon on opittava osallistumaan aiempaa aktiivisemmin olemassa olevan toiminnan kehitystyöhön yhdessä oman ja palveluntarjoajan henkilöstöjen kanssa.” (Apilo ym. 2007, 117.) Ulkoistuksen myötä entiset työkaverit ovatkin toisen firman eli palveluntarjoajan palveluksessa, ja jokaisen henkilön on ymmärrettävä sekä palveluntarjoajan että asiakkaan puolelta, että päivittäiseen yhteistoimintaan tulee muutoksia, kun henkilöstö ei enää ole saman yrityksen palveluksessa. Muutos puolestaan saattaa tuoda ainakin ulkoistuksen alkuvaiheessa mukanaan haasteita päivittäiseen yhteistoimintaan, koska vanhat tavat toimia ja vanhat yhteistyömallit väkisin kokevat muutoksen, kun henkilöstö ei enää ole saman yrityksen palveluksessa. Esimerkiksi kunnossapidon ulkoistuksen myötä yhden yrityksen sisäinen koneenkorjausprosessi muuttuikin kahden eri yrityksen väliseksi koneenkorjaus-tilaus-toimitusprosessiksi, ja tämä eroa huomattavasti siitä, että tuotanto ja kunnossapito olisivat saman yrityksen organisaatioita.

”Ulkoistaminen on muuttanut osaltaan voimakkaasti kehittämisen asetelmaa yrityksissä. Aiemmin riitti, että yritys keskittyy vain oman sisäisen toimintansa kehittämiseen omien toimintatapojen, oman yrityksen tavoitteiden ja strategian mukaan. Uusi toimintarakenne jonkin kriittisen toiminnon ulkoistamisen myötä on muuttanut tilanteen siten, että oma toiminta vaikuttaa myös toisen yrityksen toimintaan ja päinvastoin. Siten entisen kehittämisen toimintatavat on saatava muuttamaan kohti yritysten yhdessä luomaa yhteistä jatkuvaa kehittämistä. Osapuolten keskinäistä kiinteää yhteistoimintaa edellyttäville palvelukokonaisuuksille on ominaista, että kumpikaan osapuoli ei voi yksin kehittää luotettavasti molempia sitovaa kokonaisuutta.” (Apilo ym. 2007, 139–140.)

Koska ihmiset ovat palveluiden toteuttajia, kuluttajia ja kehittäjiä, on asiakkaan ja palvelun tarjoajan välisten vastuiden ja valtuuksien oltava selkeät palveluyhteistyössä. Varsinkin silloin, kun palveluliiketoimintaa kehittää yhdessä asiakkaan kanssa, on tärkeää muistaa, että palvelukokonaisuuden jatkuvassa kehittämisessä vastuiden ja valtuuksien on oltava selvät siitäkin huolimatta, että osapuolten joustamisen taito ja valmius joustoon ovat yksi keskinäisen yhteistyön oleellinen arvoa tuottava ominaisuus. (Apilo ym. 2007, 140.)

”Ulkoistaminen ei tarkoita sitä, että itselle kriittisen prosessikokonaisuuden kehittämistä ja toiminnallista vastuuta voitaisiin siirtää yksin palveluntarjoajan hoidettavaksi. Pikemminkin yhteisvastuu lisääntyy ja sitä kautta myös yhteistyönkyky ja vuorovaikutustaitojen osaaminen organisaation kaikissa tehtävissä korostuu entisestään sekä ulkoistavan yrityksen että palveluntarjoajan organisaatioissa.” (Apilo ym. 2007, 118.)

3.1.4 Teollisuuden palveluprosessien asiakaslähtöinen kehittäminen

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä merkittävänä haasteena on saada palveluprosessit toimimaan oikein ja laadukkaasti. Jotta palveluliiketoimintamallit voivat toimia, on palveluiden prosessikokonaisuudet tunnistettava ja kuvattava. Palveluntarjoajan ja asiakkaan rajanpintojen välisten toimintaprosessien jatkuvalla kehittämisellä voidaan edistää yhteisten käytäntöjen ja osaamispääoman muodostusta. (Apilo ym. 2007, 11.)

Palveluprosessien kehittämiseen tulisi ehdottomasta saada mukaan myös asiakas. Teollisuuden palveluiden kehittämisessä voi onnistua vain kehittämällä palveluita suoraan asiakkaan kanssa ja asiakkaiden toiveita kuunnellen. Asiakasta tulisi auttaa ilmaisemaan omat tarpeensa, näkemyksensä ja odotuksensa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, myös implisiittiset esimerkiksi ”itsestään selvät” odotukset. Näin saadaan mahdollisimman kattavaa ja relevanttia tietoa koko palveluprosessin kehittämistä varten. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 220.) Kuten edellä on jo mainittu, jotta yritys voi menestyä palveluliiketoiminnassa, sen tulee ymmärtää asiakkaan (arvonluonti)prosesseja ja asiakkaan liiketoimintaa sekä sitä, miten omalla

palvelutarjoomalla voidaan asiakasta tukea, jotta hänelle syntyisi arvoa. Jotta arvon syntymistä sekä asiakkaalle ja palveluntarjoajalle voidaan parantaa, asiakkaan ja palveluntarjoajan tulisi yhdessä selvittää asiakkaan arvonluontia ja tarpeita riittävän tarkasti, jotta yritykset yhdessä kykenevät kehittämään menestyksellisiä ratkaisuja ja palveluprosesseja asiakkaan tarpeisiin. (Apilo ym. 2007, 71.)

Muutosprosessia ei voi erottaa sen historiallisesta taustasta ja olosuhteista. Tämä on syytä ymmärtää, kun teollisuuden palveluprosesseja kehitetään asiakkaan kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kehitys- ja muutosprosessia tulisi tarkastella aina suhteessa siihen ympäristöön, joka muodostaa muutoksen lähtökohdat, ja huomioida tässä myös historiallinen tausta ja olosuhteet. Muutosympäristö kuvaa niitä taustatekijöitä, joissa muutos toteutetaan. Muutoksen ympäristöön kuuluvat mm. kehittämistä toteuttavien yritysten organisaatioiden sisäiset puitteet sekä ulkoiset taustatekijät. (Martola & Santala 1997, 13.)

Palveluprosessin kehittämisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa on oleellista, että kiinteästi lukittujen ratkaisujen ja toimintamallien sijaan keskitytään yhdessä luomaan yhteisiä käytäntöjä ja tapoja toimia siitä a) miten kehitetään, b) miten sovi-taan, c) miten kommunikoidaan, d) miten tiedotetaan ja e) miten hallitaan jatku-vasti muuttuvat tilanteet eri palveluprosesseissa aina tarpeen vaatiessa. (Apilo ym. 2007, 140.)

Palveluliiketoiminnassa palveluita tulisi kehittää yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen yhteistyö ja palveluiden kehittäminen yhdessä on avainasemassa. Asiakkaiden mukaan ottamisella palvelujen kehitysprosessiin on mahdollista parantaa palveluiden suoritus- ja kilpailukykyä. Asiakkailta saadaan tietoa tarpeista, ongelmista ja mahdollisista ratkaisuista, joita voidaan hyödyntää palvelutarjooman ja palvelukonseptien kehittämisessä ja myynnissä. Asiakkailta saa myös palveluiden kehittämisen kannalta arvokasta tietoa siitä, mitä uusi ominaisuuksia palveluilta toivotaan. Asiakas voi myös analysoida realistisemmin ja kriittisemmin sitä, kuinka kehitystavoitteet vastaavat palvelun kuluttajan tarpeisiin. Palvelujen ”tuotekehitysryhmään” tulisi palveluntarjoajan yrityksestä ottaa mukaan teknisen alan asiantuntijoita ja asiakkaiden kanssa kenttä-

työtä tekeviä henkilöitä sekä asiakkaan yrityksestä henkilöitä, jotka päättävät yhteistyön strategisesta ja operatiivisesta toiminnasta. Kun palveluita kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa, tulee varoa, että koko palvelutarjoamaa ei kehitetä kattamaan vain yhden asiakkaan toiveita ja tarpeita. Jos vain yhtä asiakasta kuunnellaan palveluiden kehittämisessä, riskinä on, että uudesta tai kehitettävästä palvelusta tulee liian räätälöity vain yhtä asiakasta varten, jolloin yleinen hyödynnettävyys markkinoilla kärsii. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 207, 213–214.)

Apilo ym. (2007, 62) ovat todenneet, että keskeiset elementit palveluiden kehittämisessä yhdessä asiakkaan kanssa edellyttävät, että yhteistyö asiakkaan ja toimittajan välillä on kunnossa ja että kehittämiseen osallistuvat aktiivisesti sekä palveluntarjoajan että asiakkaan eri organisaatiotasot. On ymmärrettävä myös asiakkaan ja toimittajan strategisen tason, prosessi- ja operatiivisen tason sekä suorittavan tason toiminnot ja se, kuinka palveluiden kehitys tai muokkaus vaikuttaa näihin ja yhteistyöhön yritysten välillä.

Palveluprosessien kehittämisessä on tärkeää tarkastella koko prosessikokonaisuutta ja tämän kokonaisuuden kehittämistä sen sijaan, että kehitettäisiin vain prosessiin kuuluvia yksittäisiä toimintoja tai yksittäisiä prosessin vaiheita. Yksittäisen prosessivaiheen tai jonkun yksittäisen toiminnan kehittäminen ei välttämättä paranna prosessin toimivuutta, kokonaislaatua tai kokonaisluotettavuutta. Prosessien kehittämisessä tulisikin pitää mielessä jo kulunut mutta toimiva toteamus: ”prosessikokonaisuus on sen tasoinen kuin sen heikoin lenkki”. (Apilo ym. 2007, 137.)

Palveluprosessien kehittämisestä tulee olla tarkka ja yksityiskohtainen suunnitelma sisältäen kaikki alaprosessit ja yksittäiset aktiviteetit, joita tarvitaan, että palvelusta muodostuisi kaikilta osin halutun kaltainen. Prosessien suunnittelussa tai niiden kehittämisessä tulisi olla mukana kaikki ne tahot, joita tarvitaan prosessin toteuttamiseen. Tämä tarkoittaa, että kehittämistyöhön mukaan tulisi ottaa ihmisiä sekä palveluntarjoajan että asiakkaan puolelta, näiden eri osastoista ja organisaatioiden eri tasoilta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 220.)

Palveluliiketoiminnan prosessien kehittämisessä on äärimmäisen tärkeätä arvioida palveluyhteistyön prosesseja myös asiakkaan näkökulmasta. Yhteistyön laajuudesta riippuen tämä selvitystyö saattaa olla palveluntarjoajalle huomattava urakka. Tämä selvitystyö yleensä vaatii prosessiin osallistumista, asiakkaan tiivistä mukana olemista kehitystyössä sekä tilanteiden ja prosessien vaiheiden tarkkaa havainnointia. Tällä tavoitellaan sitä, että saadaan mahdollisimman hyvin selville, mitä valintoja ja toimintoja asiakas tekee hankkiessaan, kuluttaessa ja arvioidessaan palveluita. Palveluiden ja palveluprosessien kehittämisessä prosessien kartoittaminen asiakkaan näkökulmasta mahdollistaa sen, että palveluntarjoaja ei panosta sellaisiin toimintoihin, jotka eivät tuota tarpeeksi arvoa asiakkaalle tai jotka asiakas kokee vähäarvoisiksi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 223.)

”Asiakaslähtöisyyden paras keino on parantaa varsinaisen asiakasrajapinnan taustalla olevien ydinprosessien (esim. koneen korjauksen tilaus-toimitusprosessi) suorituskkyä. Todelliset totuuden hetket syntyvät näiden prosessien kaikissa vaiheissa, ja asiakastyytyväisyys ei ole pelkästään etulinjassa olevien asiakaspalveluhenkilöiden motivaatioon liittyvä asia, vaan jokaisen prosessin eri vaiheisiin osallistuvan henkilön toiminta on tärkeää.” (Hannus 1994, 36.)

Palveluprosessit on syytä avata ja kuvata visuaaliseen muotoon eli tehdä niistä prosessikaaviot. Tämän avulla yritysten henkilöt sekä asiakkaan että palveluntarjoajan puolella ymmärtävät samalla tavalla, mistä kaikista osista palveluprosessi todellisuudessa koostuu, keitä prosessissa on mukana, miten se etenee sekä saavat kuvan, mistä eri palveluprosesseissa on kyse. Kun palveluprosessit ovat kaikilla selvillä samalla tavalla, niistä voidaan keskustella ja niiden kehittäminen on mahdollista. Kuvatusta prosessista selviää havainnollisesti palveluntuotannon kokonaisprosessi, asiakaskontaktit, työntekijöiden ja asiakkaan roolit ja vastuut sekä palveluun liittyvät fyysiset tekijät. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 221.) Kaavioista tulee selvitä myös asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden toiminnot, asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät (esim. tukioorganisaatioiden) toiminnot sekä teknologian (esim. tietokoneohjelmiston) välityksellä tapahtuvat toiminnot. Olemassa olevien prosessien kehittämisessä tai uusien prosessien luomisessa tulee ehdottomasti haastatella sekä asiakaskontaktissa olevia henkilöitä että asiakkaan henkilöstöä ja selvittää, miten he toimivat palvelutapahtumissa ja -prosesseissa. Myös

palveluntarjoajan asiakaskontaktissa ja asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden yhteys tukitoimintoihin ja -organisaatioihin tulee ottaa mukaan prosessikaavioon. Näin eri ydin- ja tukitoimintojen välinen yhteys ja näiden suora tai epäsuora vaikutus asiakkaaseen tulevat myös asiakkaalle näkyviin. Myös erilaisten tukitoimintojen, -organisaatioiden ja -prosessien yhteys ja vaikutus asiakkaan arvon luontiin saadaan havainnollistettua konkreettisesti asiakkaalle. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 224.)

Palveluprosessikaavioiden avulla palveluntarjoajan ja asiakkaan henkilöstöt voivat havainnollisesti nähdä, kuinka heidän työtehtävänsä liittyvät osaksi suurempaa kokonaisuutta ja asiakkaan ydinprosessien onnistumisten tukemista sekä hahmottaa, miten muiden ihmisten ja organisaatioiden työskentely on kytköksissä omiin työtehtäviin. Prosessikaaviot myös auttavat näkemään yhteistyössä kriittisimpiä kehityskohteita, joiden kehittämiseen on syytä panostaa ja joita on syytä tarkkailla. Prosessikaavioiden avulla nähdään myös, kuinka usein ja kuinka suurin panoksin asiakkaan henkilöstö osallistuu palveluntuotantoon. Palveluyhteistyössä asiakkaan ja palveluntarjoajan strategisesta toiminnasta vastaavien johtajien on prosessikaavioiden ansiosta myös helpompi keskustella yhteistyön ja palvelun laadusta, kehitystarpeista, pidemmän tähtäimen tarpeista ja tavoitteista, koska yhteistoiminta on selkeästi tarkasteltavissa ja havainnollistettavissa prosessikaavioiden avulla. Hyvin ja realistisesti kuvatut ja selvitetty palveluprosessikaaviot mahdollistavat myös, että palvelunkonsepteja on mahdollista analysoida tehokkaasti ja yksityiskohtaisesti, tarvittavat muutokset on helpompi selvittää ja kehitystarpeiden ja -kohteiden toimenpidesuunnitelmia on helpompi laatia. Prosessikaaviot antavat palveluliiketoimintaansa kehittävälle yritykselle vastauksia kehittämisen kannalta tärkeisiin kysymyksiin. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 225–226.)

Palveluprosessien toimivuuden kannalta palveluntarjoajan ja asiakkaan yritysten väliset rajapinnat ovat tärkeässä asemassa. Palveluprosessien kuvaaminen prosessikaavioiksi siten, että rajapinnat näkyvät kaavioissa, on tärkeää, jotta yritysten väliset ja yhteiset, liiketoiminnallisesti tärkeät rajapinnat ovat tunnistettavissa. Tämä auttaa molempia yrityksiä hahmottamaan myös yritysten välisten tehtäväkokonaisuuksien ja tehtäväkokonaisuuksien palveluketjujen yhteydessä olevia rajapintoja. (Apilo ym. 2007, 115.)

Kun palveluprosesseja kehitetään tai suunnitellaan, niistä saattaa toisinaan tulla epäloogisia ja tehottomia. Tästä syystä palveluprosessien kehittämiseen tulisi aina ottaa mukaan myös prosessin työkulun testaus. Näitä testausmenetelmiä on useita erilaisia, esimerkiksi simulointi, kehitystiimin tekemät arviot toimivuudesta sekä pilotointi asiakkaan kanssa. Oleellista palveluprosessin ja sen työkulun testauksessa kehittämisvaiheessa on tarkastella, että työn etenemiseen vaikuttavat asiat ovat oikeissa paikoissa oikeaan aikaan ja riittävän ajoissa. Mitä mutkikkaampi palveluprosessin kuvaus on kyseessä, sitä olennaisempaa on tehdä laadukkaat testaukset ja analyysit jo kehittämisvaiheen alkumetreillä. Palveluprosessin testauksen tavoitteena on todentaa, että prosessi toimii todellisuudessa, ”kentällä”, sillä tavoin kuin se on suunniteltu toimivaksi. (Rekola & Rekola 2005, 42–43.)

Palveluprosessin suunnittelussa ja kehittämisessä tulee ymmärtää vaiheet, joiden kautta prosessi etenee sekä ketkä henkilöt osallistuvat mihinkin vaiheeseen ja mikä on heidän tehtävänsä missäkin vaiheessa. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus tapahtuu palveluprosessissa, mikä merkittävässä määrin vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun ja tyytyväisyyteen. On ymmärrettävä, mitä prosessin tiettyssä vaiheessa on saavutettava, jotta voidaan siirtyä prosessin seuraavaan vaiheeseen. Olennaista on tietää, mitä asiakas arvioi ja arvostaa kussakin prosessin vaiheessa. Prosessin johtamiseen liittyy myös päätös prosessin standardoinnin ja räätälöinnin asteesta. Lisäksi on päätettävä, missä määrin asiakkaalla itsellä on vastuu prosessin eri vaiheiden tuottamisessa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 23.)

Palveluprosessien kehittäminen saattaa olla myös olemassa olevien palveluprosessien uudelleen suunnittelua tai niiden päivittämistä. Tässä tapauksessa on yleensä kyse siitä, että nykyisten palveluprosessien tai palveluiden havaitaan olevan vanhentuneita. Prosessit ovat todennäköisesti toimineet aikanaan hyvin, mutta uusien teknologioiden, asiakkaiden muuttuneiden tarpeiden, kilpailijoiden uusien palvelukonseptien tai muuttuneiden markkinoiden takia prosessit ovat vanhentuneet liikaa pärjätäkseen kilpailussa. Palveluyrityksen ulkopuolisen ympäristön muutokset tekevät ennemmin tai myöhemmin palveluista ja niiden prosesseista vanhanaikaisia. Tämän takia palveluita on muokattava uudelleen vastaamaan muuttunutta ”pelikenttää”, ja näille muokatuille palveluille on usein suunniteltava lähes kaikilta osin uudenlaiset palveluprosessit. Toinen yleinen syy, joka johtaa

palveluiden ja näiden prosessien uudelleen suunnitteluun, on palveluyrityksen sisäiset prosessit. Ajan myötä palveluprosessit usein muuttuvat raskaiksi, hitaammiksi ja byrokraattisiksi, ja niitä alkavat vaivata erilaiset työlääät tai hyödyttömät viralliset ja epäviralliset standardit ja tavat toimia. Tällöin liiallisen, hyödyttömän tai virheellisen tiedon tulva sekä työskentely, joka tuottaa tätä arvotonta tietoa, alkaa leimata jokapäiväistä toimintaa. Usein konkreettinen seuraus ja merkki tästä heikentyneestä palveluprosessista ja palvelun laadusta on, että poikkeustilojen ja asiakkaalta tulleiden reklamaatioiden käsittelyyn kuluu yhä enemmän aikaa, mistä seuraa, että asiakastyytyväisyys laskee. Toinen ilmiö tässä on tyypillisesti se, että asiakkaiden valitusten määrää kasvaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 195.)

Jotta palveluprosesseja voidaan kehittää, organisaation tai tehtäväalueen, jota palveluprosessi koskee, tulee kyetä yhteistoimintaan yritysten ja organisaatioiden ja näiden henkilöstöjen kanssa sekä pystyttävä kommunikoimaan yli yritys- ja organisaatorajojen. Palveluprosessit eivät voi kehittyä lainkaan tai ainakaan tehokkaasti, mikäli tiedonkulussa on eri tahojen, henkilöiden tai yritysten välillä katkoksia, tieto ei kulje ollenkaan tai tieto on turhaa tai virheellistä. (Apilo ym. 2007, 115.)

Kun palveluliiketoiminnassa kehitetään palveluprosesseja, informaation kokonaisuhallinta on kehityksen onnistumisen kannalta kriittinen kehityskohde. Tiedonhallinnassa keskitytään liian usein suurilta osin vain sen infrastruktuuriin. Monesti varsinkin palveluliiketoiminnan tiedonhallinnassa ja sen kehittämisessä olisi palveluprosessien toimivuuden kannalta tärkeämpää keskittyä ensisijaisesti eksplisiittisen tiedon informaatiovirtaan ja sen hallintaan ja hyödyntämiseen siten, että tiedon sisältö ja laatu tukevat palveluprosessien onnistumista. Infrastruktuuri ei yksin luo arvoa vaan palvelutapahtumissa tarvitaan tiedonhallintaa, jota oikeanlainen järjestelmäinfrastruktuuri tukee ja helpottaa. Toisin sanoen merkittävän kehityskohteen ja haasteen muodostavat palveluprosessien kokonaisuuksien toiminnan ja kehittämisen kannalta se, miten palveluihin ja palveluprosesseihin liittyvää eksplisiittistä tietoa hankitaan, arkistoidaan, käytetään, tuotetaan, etsitään ja siirretään oikein ja laadukkaasti sekä se, miten tietoa sähköisesti hallitaan eri ohjelmistoilla ja tietokannoilla. (Apilo ym. 2007, 139.)

Laajamittaisissa teollisuuspalvelusopimuksissa palvelut ja niiden prosessit on usein pitkälle räätälöity jonkun ison asiakkaan tarpeiden mukaan, ja näitä prosesseja ei voi soveltaa suoraan muiden asiakkaiden palvelemiseksi. Palveluprosessin suurimittainen räätälöinti tuo mukanaan riskejä ja haasteita, kuten sen, että palveluprosessista tai sen lopputuloksesta muodostuu sekava kokonaisuus, joka huonoimmassa tapauksessa tuo mukanaan enemmän ongelmia kuin poistaa niitä. Lähes kaikissa teollisuuden palveluprosesseissa, oli kyseessä sitten monessa paikassa käytetty standardoitu palveluprosessi tai räätälöity palveluprosessi, tulee pyrkiä kehittämään palveluprosesseja siten, että itse palvelun suhteen monimutkaiset ongelmat yksinkertaistetaan ja pyritään käyttäjäystävällisten ratkaisujen ja toimintamallien tuottamiseen. Näin asiakkaan ja palveluntarjoajan on helpompi tehdä yhteistyötä ja kommunikoida keskenään. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 46.)

Palveluprosessien kehittämisessä on tärkeätä varmistaa, että prosesseille tulee selkeät tavoitteet, toimintaohjeet ja että toimivaltuudet ja vastuut ovat kaikille selvät (Rekola 2007, 49).

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä, varsinkin jos kehitetään palvelurakenteita ja -prosesseja, ovat yleensä suoraan palveluliiketoiminnassa mukana olevat työntekijät parhaat henkilöt näiden kehittämiseen. Tässä on suurena etuna, että yleensä palveluhenkilöstöllä on paras näkemys siitä, minkälaisia prosesseja tulisi luoda ja miten olemassa olevia prosesseja tulisi kehittää. Jos omaa palveluhenkilöstöä käyttää suurempien kokonaisuuksien, esim. prosessien, kehittämiseen, ongelmana on, että aika ei yleensä riitä sekä jokapäiväisiin palvelutehtäviin että kehittämissankkeisiin. Tästä saattaa seurata, että palvelun laatu voi laskea väliaikaisesti, jos palveluhenkilöstö on liian suurella panoksella mukana kehitysprojekteissa. Toisaalta edut ovat myös suuret, jos palveluhenkilöstölle saadaan varattua aikaa kehitysprojekteihin. Mikäli henkilöstö pääsee itse vaikuttamaan prosessien kehittämiseen, heidän sitoutumisensa uusiin prosesseihin on korkeampi kuin jos ulkopuolinen taho tai johto kehittää prosesseja ilman palveluhenkilöstöä. Yleisesti ottaen palveluliiketoiminnassa ja sen kehittämisessä on tärkeää kuunnella työntekijöitä. Palveluhenkilöstöä kuulemalla saa usein erittäin hyvää tietoa siitä, miksi palvelut eivät toimi niin kuin on toivottu esimerkiksi asiakasrajapinnassa tai mitä

niihin liittyvää pitäisi huomioida tai kehittää, jotta palvelua ja sen laatua saataisiin kehitettyä paremmaksi ja palveluita toimivammiksi. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 112, 140.)

”Mitä enemmän ihmiset voivat vaikuttaa muutoksen muotoon ja suuntaan ja mitä enemmän he voivat osallistua muutosta koskevaan päätöksen tekoon, sitä todennäköisemmin he ovat sitoutuneita muutosprosessiin. Tavoitteen tulisi kuitenkin olla selkeä ja konkreettinen sekä mahdollinen toteuttaa onnistuneesti.” (Tyson & Jackson 1992, Rekolan 2007, 102 mukaan.)

”Kehittämishankkeissa tavoitteenasettelun tulee olla tarpeeksi kunnianhimoinen mutta realistinen. Tavoitteenasettelulla voidaan aikaansaada joko positiivinen tai negatiivinen kierre. Jos kehittämissuunnitelmalle asetetaan liian korkeat tavoitteet, niin vaarana on, että tavoitteet ovat niin korkealla, että ne kääntyvät itseään vastaan. Aggressiiviset ja ylimitoitettut muutosprosessin tavoitteet aiheuttavat sen, että niitä ei pystytä lähimainkaan saavuttamaan. Tämä puolestaan huonontaa työntekijän tuntemuksia muutoksesta, jolloin työntekijän motivaatio laskee ja asenne muuttuu kyyniseksi koko muutosta kohtaan. Työntekijät siis menettävät luottamuksensa muutosta kohtaan. Tämä puolestaan aiheuttaa, että tavoitteista jäädään jälkeen entistä enemmän. Negatiivinen kierre on näin valmis.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 113–114.)

Teollisuuden palveluprosessien asiakaslähtöisestä kehittämisestä on syytä hahmottaa, että asiakaslähtöisyys ei saa tarkoittaa ainoastaan palvelun laadun parantamista asiakasrajapinnassa, vaan parannuksia on tehtävä läpi koko prosessiketjun. (Hannus 1994, 343).

4. IHMISET RATKAISEVAT PALVELULIIKETOIMINNAN MENESTYKSEN

4.1 Ihmiset luovat, tuottavat, kuluttavat ja kehittävät palvelut

Piispa on todennut palveluista seuraavaa: ”Palvelu käsitteenä liittyy aina ihmisten tekemään työhön toiselle osapuolella. Kahden yrityksen välisessä suhteessa kauppa käyvät liikeyritykset keskenään mutta varsinaisen palvelun ja suhdetoiminnan tekevät yritysten henkilöstöt. Asetelma on osittain erilainen kuin kuluttajakaupassa, koska B2B-liiketoiminnassa asiakas on liikeyritys, eivät sen yksittäisen ihmiset.” (Apilo ym. 2007, 101.)

”Palvelun tarjoajan asiakkaalle tuottama arvonlisä välittyy merkittävässä määrin sen asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden toiminnan kautta. Näin ollen palveluorganisaation tulee kaikin tavoin pyrkiä tukemaan ja mahdollistamaan asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden onnistumista.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 149.) Palveluntarjoajan henkilöstön kyvykkyys ja osaaminen ovat oleellisia arvon luonnin tekijöitä (Apilo ym. 2007, 132).

”Palveluyrityksen henkilöstö nähdään usein palveluorganisaation avainresurssina. Useissa tutkimuksissa on havaittu, että asiakkaan kokema palvelun laatu riippuu suuresta määrin palveluhenkilökunnasta, heidän osaamisestaan, sitoutumisestaan ja käyttäytymisestään. Usein koko palvelu on asiakkaan silmissä sama kuin palveluhenkilöt joidenka kanssa asiakas on konkreettisesti tekemisissä. Henkilökunta tekee muutoin aineettomasta palvelusta aineellisen asiakkaalle.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 216.)

”Palveluntarjoajan työssä korostuu paikallisoaaminen ja asiakkaan paikallisen henkilöstön henkilökohtaisen tuntemisen merkitys. Tämä on merkittävää erityisesti silloin, jos toimitaan jatkuvasti lähellä asiakasta ja yhdessä tämän kanssa.” (Apilo ym. 2007, 111.)

”Jotta palveluliiketoiminnassa voi menestyä ja asiakkaille voidaan muodostaa arvoa, niin palvelun tarjoaja henkilökunnan tulee olla tarpeeksi osaavaa, ammattitaitoista ja kokenutta. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä, vaan henkilökunnan on oltava sitoutuneita. Sitoutuminen saavutetaan hyvällä työmotivaatiolla ja sillä, että työntekijät pitävät työstään ja työyhteisöstään. Motivaatio ja työn ilo riippuu suuressa määrin työtehtävien sisällöstä, roolin selkeydestä, kyvykkyydestä ja henkilo-suhteista muihin työntekijöihin, lähiesimiehiin ja asiakkaisiin. Houkuttelevien työtehtävien sekä miellyttävän ja kannustavan työyhteisön luominen on yksi tärkeimpiä tekijöitä kehitettäessä korkealaatuista palveluliiketoimintaa.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 217.) Myös palvelun tarjoajan työntekijöiden asenne, käytös sekä asiakaspalvelutaidot ovat oleellisia tekijöitä, kun asiakas muodostaa omaa mielikuvaansa palveluita tarjoavasta yrityksestä ja sen toiminnan laadusta (Rekola 2005, 24). Tärkeää on myös tiedostaa, että ”tyytymättömät työntekijät tuskin edistävät asiakkaiden tyytyväisyyttä – ja päinvastoin, jolloin nopeasti ollaan tyytymättömyyden noidankehässä” (Rekola 2007, 38). Edellä mainittu huomioiden onkin selvää, että ”asiakasrajapinnassa toimivien työntekijöiden tuntemukset omasta työstään vaikuttavat merkittävästi siihen, kuinka asiakkaat tuntevat saamansa palvelua ja sen laatua kohtaan” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 154).

Teollisuuden erikoisosaamista vaativat palvelutapahtumat ovat usein sellaisia, että niissä tulee vastaan yllättäviä tilanteita, johon pitää reagoida nopeasti. Tästä johtuen hyviin asiakaspalvelutaitoihin kuuluu myös itsensä hallitseminen yllättävissä tilanteissa muistaen aina kohdella asiakasta asiakkaana. (Rekola 2007, 42.)

Jotta yritys pystyy tuottamaan arvoa asiakkaalle ja erottumaan kilpailijoista, on henkilöstön asennoituminen asiakkaaseen oman työn hallinnan ohella avainasemassa. Palveluita tarjoavan yrityksen työntekijän tulisi ymmärtää olevansa asiakaspalvelija työnimikkeestä riippumatta. (Aarnikoivu, 2005, Rekolan 2007, 39 mukaan.)

Myös ”kovien” ja ”pehmeiden” asioiden hallinta ovat avainasemassa, kun toimitaan menestyksekkäästi palveluliiketoiminnassa lähellä asiakasta. Esimerkki ”kovasta” osaamisesta on substanssiosaaminen tekniseen ongelmaan liittyen ja sekä tietämys ratkaisemiseen tarvittavista menetelmistä. Esimerkki ”pehmeästä”

osaamisesta on henkilön kyky empatiaan eli kyky näyttää myötätuntoa ja välittämistä asiakkaan ongelmatilanteessa. Palveluorganisaation työntekijöiden pitäisi näyttää asiakkaan silmissä siltä, että he ottavat asiakkaan ongelmat tosissaan ja yrittävät auttaa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 129, 154.) Koska palveluissa toimittajan ja ostajan henkilöstö ovat vahvasti tekemisissä keskenään arvon luonnissa ja onnistumisen takaamisessa, kylmien hyötyjen toimittamisen lisäksi palvelumarkkinoiden kilpailussa pärjäävät ne palveluiden tarjoajat, jotka pystyvät luomaan edellä mainittujen kylmien hyötyjen toimittamisen lisäksi positiiviset tunnesiteet asiakkaidensa ja itsensä välille (Rekola 2007, 114).

”Palvelun osuus ja merkitys yritysten liiketoimintakokonaisuudessa kasvaa, mitä enemmän tuotettava kokonaisuus edellyttää ihmistyötä, ihmisen osaamista eri tietovaatimuksineen, muita kuin tuotetta jalostavia palvelutyövaiheita, eksplisiittiseen muotoon tuotettavaa informaatiota ja ihmisten keskinäistä yhteistoimintaa yritysten rajapinoilla. Palvelutyön merkittävyys on sitä suurempi, mitä suurempi osa siitä tehdään suoraan yritysten rajapinnalla.” (Apilo ym. 2007, 102.)

”Palveluliiketoiminnassa tai asiakaskontaktissa olevan henkilöstön tulisi hallita hyvin myös ihmissuhdetaitoja kuten kyky käsitellä ihmisiä vuorovaikutustilanteissa, niin, että heille jää siitä positiivinen tai miellyttävä kokemus. Asiakkaan ja palveluorganisaation työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa erilaisten inhimillisten tekijöiden mukanaolo aiheuttaa vaikeasti kontrolloitavaa epävarmuutta.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 128, 131.)

”Liiketoimintojen välistä suhdetta ylläpitävät yritysosapuolten henkilöstöt keskenään. Yritysten välisissä palveluissa asiakassuhde on moninaisempi kokonaisuus kuin vain yritysten välisen ylemmän johdon välinen toimintasuhde. Suhdetta luodaan, ylläpidetään ja parannetaan useissa eri tilanteissa useilla eri tasoilla, joissa osapuolten henkilöstöt ovat keskenään tekemisissä.” (Apilo ym. 2007, 131.)

Palveluliiketoiminnasta on syytä ymmärtää, että päätös- ja harkintavalta päivittäisissä operatiivisissa asioissa on tyypillisesti lähellä asiakasrajapintaa, ei keskistetysti palveluntarjoajan pääkonttorissa, joka saattaa olla kaukana asiakkaista. ”Monissa palvelumuodoissa palveluhenkilöstö ja asiakasrajapinnassa työskentelevä

henkilöstä joutuu tekemään päätöksiä tilanteen tai asiakkaan vaatimusten mukaan ja nopeasti lyhyessä ajassa. Suuri osa näistä päätöksistä on harmittoman tai toisarvoisen tuntuisia, mutta niillä voi olla huomattava vaikutus siihen, miten asiakas kokee koko palvelutapahtuman ja palvelun laadun. Näillä päätöksillä saattaa myös olla vaikutus palveluntarjoajan kannattavuuteen. Nopeasti tehtävistä päätöksistä jotka saatetaan tehdä ”paineen alla” asiakasrajapinnassa on syytä myös ymmärtää, että riskinä on että palvelun kannattavuus uhrataan hyvän asiakaspalvelun nimissä ilman että tästä ollaan itse tietoisia, asiakkaasta puhumattakaan”. Ongelmia on tiedossa, jos tästä muodostuu tapa palveluita tarjoavassa yrityksessä. (Rekola & Rekola 2005, 56.) Toisaalta on tärkeää, että asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöllä on oikeus tehdä pieniä poikkeuksia sovittujen toimintatapojen suhteen asiakkaan niin toivoessa ja siten, että ei tarvitse ottaa yhteyttä esimieheen tai odottaa lupaa joltain toiselta henkilöltä. Näin parannetaan nopeaa ja joustavaa kykyä vastata asiakkaan yllättäviin ja akuutteihin tarpeisiin, joihin pitää reagoida nopeasti, ja toisaalta parannetaan asiakastyytyväisyyttä ja varmistetaan asiakassuhteen jatkuvuutta sen sijaan, että turhautetaan tai suututetaan asiakas. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 152–153.)

”Henkilöstön palvelualttiudella on kenties kaikkein suurin vaikutus asiakkaan saamaan kokonaiskokemukseen palvelusuhteessa. Palvelualttiudella ei tarkoiteta sitä, että tehdään, kaikki mitä tahansa asiakas sattuukin pyytämään. Pikemminkin sillä tarkoitetaan asiakkaalle annettavaa mielikuva siitä, että olipa hänen tarpeensa tai ongelmansa mikä tahansa, sen ratkaisemiseksi pyritään auttamaan. Palvelualttiudesta on hyvä myös ymmärtää että jos se on alhainen niin palveluprosesseissa saattaa olla vikaa.” (Rekola & Rekola 2005, 60.)

”Palveluliiketoiminnassa painottuu henkilöstöresurssin merkitys yrityksen liiketoimintaresurssien keskinäisissä suhteissa. Henkilöresurssi joka prosessikokonaisuutta toteuttaa, muodostuu ihmisistä ja siitä syystä ajattelutavan ja edelleen toimintatavan muutoksia ei voida prosessikokonaisuuksissa tehdä epärealistisella aikataululla ja/tai ilman aktiivisesti näkyvää ja koko organisaatiota huomioivaa johtamistapaa.” (Apilo ym. 2007, 114.)

Teollisuuden palveluliiketoiminnassa henkilöstöresurssien laatu liittyy usein siihen, että henkilöstö on erikoistunut johonkin tiettyyn teknologiaan tai jonkin teknologian ongelmien ratkaisuun. Koska erilaisia teknologioita ja laitteita on teollisuudessa käytössä valtava määrä, niin on selvää, että harvalla ei-palveluita myyvällä yrityksellä on halua tai mahdollisuuksia pitää palveluksessa eri laitteiden, teknologioiden tai teollisuuden alojen asiantuntijoita, varsinkin kun asiantuntijat toimivat usein hyvinkin suppeilla alueilla tai ovat erikoistuneet vain johonkin tiettyyn alueeseen. Edellä mainituista syistä on selvää, että erikoisosaamista halutaan ostaa palveluina ulkopuolisilta tahoilta vain tarpeen mukaan eikä pitää erikoisosaajaa omalla palkkalistalla, jos tarve on satunnaista. Palveluliiketoimintaa harjoittavan tai kehittävän yrityksen haasteena onkin tasapainotella erikoisosaamisen ja -asiantuntemuksen sekä laajan yleisosaamisen välillä, kun se kehittää ja kouluttaa henkilöstöä ja kehittää liiketoimintamalleja. Sekä erikoisosaamista että yleisosaamista tarvitaan, ja kummallekin löytyy kysyntää, mutta keskinäinen suhde ja näiden välinen painoarvo on yleensä hankala määritellä. Palveluyhteistyössä olevan palvelun tarjoajan ja palvelun ostajan on tärkeä ymmärtää, että standardoitujen palveluiden tehokas toteuttaminen ja hyvin asiakaskohtaiseksi räätälöidyn asiantuntijapalvelumallin ero on selkeä ja että molempien mallien yhtäkertainen käyttö päivittäisessä yhteistyössä on äärimmäisen haastavaa. Ongelmia syntyy, jos näiden kahden eroja ei hahmoteta tai niitä ei käsitetä erilaisina, vaan niitä halutaan ohjata samalla lailla. (Apilo ym. 2007, 152.) Jos edellä mainittuja eroja ei tunnusteta tai ymmärretä, yksi konkreettinen ongelma on, että syntyy ristiriitaisia tavoitteita, jolloin toiminnan ohjaus ei enää voi toimia laadukkaasti.

”Palveluliiketoiminnan jatkuvassa kehittämisessä kriittisinä kehityskohteina ovat johtamiskäytännöt, toimintamallit ja -tavat sekä henkilöstön osaaminen (ml. yrityksen johto). Usein teollisuusyrityksille on ollut vieras ajatus, että ensisijainen palveluliiketoiminnan kehittämiskohde tulisi olla aputeknologian (esim. IT-ohjelmistojen) kehittämisen sijaan juuri henkilöstön osaaminen ja/tai organisaation toimintamallit.” Palveluliiketoiminnassa korostuukin, että kehittämissuunnitelmiä laadittaessa löytyy ymmärrystä henkilöresurssien ominaispiirteistä ja siitä, että kehitystoimenpiteiden tulisi painottua aineettoman pääoman osa-alueelle, jossa henkilöstön koulutus ja kehittäminen on äärimmäisen tärkeää. (Apilo ym. 2007, 136–137.) Apilo ym. (2007, 138) toteavatkin edellä mainittuun liittyen osu-

vasti, että ”aineellisen resurssin osa-alueissa ilmenevät ongelmat ovat tutkimustulosten perusteella useissa tapauksissa aineettomaan pääomaan liittyvistä syyteki-
jöistä johtuvia seurausilmiöitä”.

”Henkilöstövaltaisilla aloilla kuten teollisuuden palveluliiketoiminta, henkilöstökustannukset näyttelevät merkittävän suurta osaa yrityksen kustannuksista. Siten on merkittävää, että henkilöstöresurssia ja sen kustannuksia tarkastellaan investointina, jota on myös ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti. Siinä erityisesti henkilötasolle asti viedyllä monipuolisella osaamisen ylläpidolla ja tarpeen mukaan parantamisella on tärkeä rooli.” (Apilo ym. 2007, 136.)

”Kaikilla yrityksillä on visioita, missioita, arvoja ja strategioita. Niissä esitettyjen asioiden toteuttaminen on käytännön asiakasrajapinnan henkilöstölle toisinaan vaikeaa, koska asiat ovat yleensä moniselitteisiä ja tilannekontekstissa mahdollisesti jopa ristiriitaisia. Tästä johtuen asiakkaan saama kokonaiskokemus palvelusta voi olla aivan jotain muuta kuin mitä palveluyrityksen johto tavoittelee.” (Rekola 2007, 5.)

4.2 Aineeton pääoma – ihmiset ratkaisevassa roolissa palveluliiketoiminnassa

Palveluiden tuottamisessa pääroolissa ovat palvelun toteuttavat ihmiset. Tässä kohtaa on hyvä muistaa, että asiakkaan henkilöstö on myös mukana palvelun toteutuksessa. Koska ihmiset tuottavat palvelut, on aineeton pääoma ratkaisevassa roolissa laadukkaassa palveluliiketoiminnassa. Aineeton pääoma voidaan määrittellä seuraavasti: ”Aineeton pääoma muodostuu ei-fyysisistä arvonalähteistä, jotka liittyvät työntekijöiden kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin ja toimintatapoihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. Aineettomat resurssit (engl. intangible resources) ovat aineettomaan pääomaan kuuluvia yksittäisiä tekijöitä (pääomaeriä). Aineettomasta pääomasta on käytetty myös muita nimityksiä, kuten älyllinen pääoma, tietopääoma, osaamispääoma, aineeton varallisuus ja näkymättömät voimavarat. Aineeton pääoma on käsitteenä sekä tieteessä että liiketoiminnassa vielä melko uusi ja vakiintumaton.” (Lönnqvist 2004, Apilo ym. 2007, 126 mukaan.)

Lönnqvist ym. (2004) mukaan aineeton pääoma muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: rakennepääomasta, suhdepääomasta ja inhimillisestä pääomasta. Näitä kolmea eri osa-aluetta on avattu lisää kuviossa 7. Yrityksen palveluliiketoiminnan menestys ja tätä kautta myös arvon luonti asiakkaan liiketoimintaan koostuu pääosin palveluntarjoajan palveluksessa olevista ihmisistä ja tätä kautta kuvion 7 tekijöistä. (Apilo ym. 2007, 126.)

Aineeton pääoma		
Inhimillinen pääoma	Suhdepääoma	Rakennepääoma
<ul style="list-style-type: none"> - Osaaminen - Henkilöominaisuudet - Asenne - Tieto - Olemassa oleva koulutus 	<ul style="list-style-type: none"> - Suhteet asiakkaisiin - Suhteet muihin sidosryhmiin - Maine - Brandit - Yhteistyösopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> - Arvot ja kulttuuri - Työilmapiiri - Yrityksen tai yhteisön palvelun sisäinen organisaatorakenne ja prosessit - Yrityksen tai yhteisön palvelun ulkoiset toimintarakenteet ja verkostot - Palveluinnovaatiot ja toimintakonseptit

KUVIO 7. Aineettoman pääoman osa-alueet (Apilo ym. 2007, 127).

”Palveluliiketoiminnassa aineettoman pääoman rooli on merkittävä. Mitä enemmän liiketoiminnassa tarvitaan ihmisen työtä ja osaamista prosessikokonaisuudessa, niin sitä enemmän yrityksen arvo ja kyky tuottaa arvoa asiakkaille muodostuu aineettomasta pääomasta. Teollisuuden palveluiden häiriöitä tunnistavassa tutkimuksessa on käynyt selvästi ilmi, että merkittävin prosessikokonaisuuden arvonluonnin mahdollistaja ja riskitekijä ovat teknologian sijaan aineettoman pääoman resurssit.” (Apilo ym. 2007, 127.)

Aineettoman pääoman vaikutus arvon muodostumiseen:

Palveluliiketoiminnassa prosessien arvoa luo suuressa määrin laatu ja tuottavuus. Jos organisaation voimavarat, aika sekä ihmisten työpanos kuluvat tehottomaan työhön, arvoa ei muodostu luotettavasti. Tehotonta työtä on mm.

- epäselvyyksien selvittäminen

- tiedonhallinnan puutteista johtuva hidas tai hankala tiedon haku ja puutteet tiedon hallinnassa
- saman, arvoa tuottamattoman työn, toistuva tekeminen
- toimintatapojen epäselvyyksistä johtuvien viiveiden tai virheiden hallintaan kuluva aika.

(Apilo ym. 2007, 130.)

”Aineettoman pääoman arvon muodostuminen on usein helpommin tunnistettavissa ja ymmärrettävissä silloin kun siihen liittyvistä tekijöistä johtuen kokonaisuuden arvo on jossain kohtaa menetetty. Tästä johtuen aineettoman pääoman alueella arvon muodostumista on tukittu mm. jäljittämällä prosessikokonaisuudessa ilmeneviä ongelmia ja niiden syy-seurausketjuja.” (Apilo ym. 2007, 130.)

Palveluliiketoimintaan ja sen kehittämiseen saadaan varmasti tulevaisuudessa uusia näkökantoja, kun syntyy lisää tutkimistietoa näistä aiheista:

1. Aineettoman ja aineellisen pääoman välimuoto (= eksplisiittinen tietopääoma sekä rahapääoma).
2. Sosiaalinen pääoma.

Näitä kahta osa-aluetta on toistaiseksi palveluliiketoiminnassa tutkittu melko vähän.

4.2.1 Rakennepääoma

”Rakennepääoma on osoittautunut prosessikokonaisuuden luotettavuuden osalta erittäin kriittiseksi arvotekijäksi. Rakennepääoman sisältö ja sen mukana tuoma arvo riippuvat melko suoraan inhimillisen pääoman (yksi aineettoman pääoman osa-alueista) kautta syntyneen toiminnan lopputuloksesta. Palvelukonseptien, prosessikokonaisuuksien ja koko palveluliiketoiminnan kehittämisen tulokset riippuvat siten suoraan ihmisten osaamisesta ja kehitystyöhön käytettävissä olevasta työajasta. Ihmisten hyvä osaaminen operatiivisessa toiminnassa ei auta, jos toimintakonsepteja ei ole kehitetty kunnolla ennen uuden toiminnan käyttöön viemistä, tai prosessikokonaisuuden jatkuvaan kokonaisvaltaiseen kehittämiseen liittyvät käytännön puuttuvat. Yhteisten toimintamallien ja suunniteltujen toimin-

tatapojen puuttuessa kuluu henkilöstön aika jatkuvaan keskinäiseen tapauskohtaiseen toiminnasta sopimiseen tai monesta eri käytännöstä seuraavien epäselvyyksien selvittämiseen.” Tällöin organisaation osaamisen tehokas käyttö kärsii ja liiketoiminnallinen arvon muodostus jää vajavaiseksi. (Apilo ym. 2007, 127, 130.)

4.2.2 Suhdepääoma

”Suhdepääoma on palveluliiketoiminnassa merkittävä osa-alue. Erityisesti sopimusehdot, jotka ovat vietävissä luotettavasti käytäntöön, ja jotka toimivat käytännössä tavoitteen mukaan, luovat arvoa tuottavan toimintaympäristön. Hyvin hallittu sopimustoiminta luo parhaiten arvoa silloin kun sopimukset on laadittu yrittösapuolten kesken huolellisesti ja onnistuttu viemään käytäntöön ilman merkittäviä prosessikokonaisuuden häiriöitä. Toinen tämän osa-alueen merkittävä arvo-tekijä on henkilöstön ymmärrys hyvän yhteistyön merkityksestä. Se on tärkeää sekä palveluiden tarjoajalle että asiakkaalle. Suhdetoiminnalla on yhteys edelleen yritysten sisäiseen kommunikointiin ja avoimeen tiedonkulkuun. Mitä paremmin nämä osa-alueet hallitaan molemmissa yrityksissä, sitä suuremmalla todennäköisyydellä organisaatioiden henkilöstöjen välinen toimintasuhde toimii arvoa tuottavasti.” (Apilo ym. 2007, 131.)

4.2.3 Inhimillinen pääoma

Henkilöstön osaaminen ja kyvykkyys ja niiden tärkeys arvon luonnin tekijöinä on mainittu edellä jo useampaan kertaan, joten niitä ei käsitellä tässä. Sen sijaan käsitellään a) yrityksen johdon ja esimiesasemassa olevien henkilöiden merkitystä inhimillisen pääoman suhteen ja b) niitä riskejä, joita palveluliiketoiminnassa voi ilmetä, jos palveluprosessien toteuttamisen henkilöresurssit ovat puutteelliset.

Yrityksen johdon ja esimiesasemassa olevien henkilöiden merkitys inhimillisen pääoman suhteen:

”Teollisuuden palveluissa toiminnan kohteena on yleensä teknologia ja tästä johtuen palveluorganisaatioissa on keskimääräisesti enemmän teknisen koulutuksen läpikäyneitä ja teknologiasta kiinnostuneita henkilöitä.” Koska teollisuuspalveluissa johtamisessa focus on teknologian parissa työskentelevien ja teknologiaan erikostuneiden ihmisten johtaminen, niin on erityisen merkittävää keskittyä palveluorganisaatioissa ylläpitämään ja parantamaan johdon, esimies- ja päällikkötason valmiuksia muutosjohtamisessa, henkilöstöjohtamisessa, yhteistyö- ja kommunikointitaidoissa sekä arvo- ja ajattelumallien muutostyössä. Ylipäättensä palveluliiketoiminnan johdon ja päällikkötason valmiuksia pitäisi ylläpitää ja kehittää kaikilla inhimillisen pääomaan liittyvillä haasteellisilla osa-alueilla. Kun tarvitaan muutosta yrityksen henkilöstön toimintatapoihin tai yrityksen kulttuuriin, niin johdon kyky ajattelun muutoksiin omassa työssään, sitoutumisessa ja oma esimerkki päätösten käytäntöön viemisessä ovat kriittisiä osaamisalueita palveluorganisaation johtamisessa ja kehittämisessä.” (Apilo ym. 2007, 132, 137.)

Riskejä, joita palveluliiketoiminnassa voi ilmetä, jos palveluprosessien toteuttamisen henkilöresurssit ovat puutteelliset:

Palveluliiketoiminnassa voi tulla ongelmia, jos henkilöresurssit ovat liian pienet tai vääränlaiset vaadittavaan työmäärän ja prosessien eri tehtävien osaamisvaatimuksiin nähden. Tästä seuraa, että toiminnan kehittämisessä, ohjaus- ja suunnittelutyössä viiveiden ja virheiden määrä kasvaa, informaation hallinta vaikeutuu ja palvelun laatu heikkenee. Edellä mainituista syistä johtuen työajasta kuluu liian suuri osa yksittäisten operatiivisten ongelmien, epäselvyyksien ja virheiden sekä viiveiden äkillisiin selvityksiin ja korjauksiin, mistä puolestaan seuraa, että oman henkilöstön ja asiakkaan henkilöstön väliset epäselvyydet lisääntyvät ja johtavat hajanaiseen toimintaan. Mikäli resurssit jonkin työtehtävän tai prosessiosuuden suorittamiseen puuttuvat kokonaan, seurauksena on, että tämä työtehtävä jää tekemättä tai joku tekee sen sivutoimena enemmän tai vähemmän puutteellisesti. Tällöin työtehtäviin tai prosessin osiin liittyvä resurssin puute tai resurssin osaa mispuute aikaansaa sen, että prosessikokonaisuuteen tulee jatkuvasti lisää tehokasta työaika kuluttavia ja arvontuotoltaan alhaisia, jopa turhia epäselvyyksien selvitystöitä. Seurauksena on ainakin pitkällä aikavälillä, että asiakaspalvelun

taso heikentyy, koska palveluhenkilöstön työaika kohdistuu vähemmän arvoa tuottaviin toistuviin epäselvyyksien ja virheiden selvittämisiin. Myös operatiivisen toiminnan suunnittelu- ja kehittämistyöt kärsivät, koska aikaa haaskataan toistuvasti virheiden ja viiveiden ”paikkaamiseen” ja niiden selvitysraporttien laatimiseen. Usein palveluorganisaation prosessikokonaisuuden henkilöresurssi on mitoitettu lähinnä välittömästi operatiiviseen palveluketjuun liittyvien tapahtumien mukaan. Erilaista jatkuvan kehittämisen, tiedonhaun, suunnittelun, oman työn ohessa -työtehtävien, valmistelutyön, työnohjaamisen, asiantuntijatehtävien ja moninaisen kirjaustyön osuuksia ei lasketa luotettavasti kokonaisuuteen mukaan. Osaa prosessikokonaisuuden välttämättömistä työtehtävistä ei ole aina edes osattu tunnistaa ja huomioida mukaan resurssilaskentaan. (Apilo ym. 2007, 133–134.)

4.2.4 Ihmisten vaikutus teollisuuden palveluprosessissa

Palveluprosessin toimivuudessa merkittävin epävarmuustekijä on ihmisten suorittama työ. Asiaa toiselta kannalta katsottuna tämä inhimillisyys ja sen mukanaan tuoma epävarmuus juuri tekevät palveluprosessista oikeasti palvelun, eli jollain henkilöllä on kyky ja mahdollisuus auttaa toista henkilöä ja tuottaa oikeasti palvelu sanan varsinaisessa merkityksessä. (Rekola & Rekola 2005, 43.)

”Henkilöstön toimenkuvien vaikutus on ratkaisevassa roolissa palveluprosessien toimivuudessa. Epävarmuustekijöiden määrä voi kasvaa ja muodostaa osaltaan esteen kokonaisvaltaiselle prosessikokonaisuuden hallinnalle, kehittämiselle ja toimivuudelle, jos henkilöstön toimenkuvat ovat moninaiset ja rikkonaiset. Nykyään ei ole tavatonta, että henkilö tekee päivittäin työtä moniin eri osaamista vaatiin rinnakkaisprosesseihin. Näin ollen rinnakkaisprosessien työtehtävien osaamisen hyvä hallinta ja sen ylläpito alkaa olla henkilötasolla epärealistinen tavoite. Kouluttamiseen tai toiminnan kehittämiseksi ei jää aikaa.” Viime vuosina henkilöstön toimenkuvissa on korostunut erilaisten sivutoimien suuri määrä suhteessa päätoimeen. Rikkonaisen ja ylimitoitettun toimenkuvan ongelma korostuu erityisesti ulkoistettuja palveluita tuottavissa yrityksissä suoraan asiakasrajapinnan läheisyydessä suoritettavissa työnjohdollisissa tehtävissä sekä erilaisissa asiantuntijapäälliköiden ja operatiivisen johdon työtehtävissä.” (Apilo ym. 2007, 109–

110.) Teollisuuden palveluprosesseille on tyypillistä, että niissä toimivat ihmiset saattavat osallistua samaan aikaan moneen eri rinnakkaisprosessiin. Eli henkilöstö liikkuu yli eri prosessien tai tietyn prosessin eri vaiheen rajojen yli melko usein. Esimerkiksi teollisuuden kunnossapitopalveluissa palveluntarjoajan asentajat saattavat asiakkaan koneenkorjausprosessissa (ydinprosessi) olla samaan aikaan mukana useammassa palveluprosessissa (tukiprosessi) yhtä aikaa. Samalla, kun asentaja korjaa konetta (ydinprosessi), hän saattaa kartoittaa myös varaosien toimittajia (tukiprosessi, jota hoitaa yleensä tukiorganisaation henkilöstö). (Apilo 2007 ym. 2007, 121.)

Palveluprosessien tavoitteet ja arvonmuodostus palveluntarjoajalle ja asiakkaalle on ymmärrettävä hyvin ja samalla tavalla molemmissa yrityksissä. Palveluntomittajan koko henkilöstön on ymmärrettävä johdon määrittelemän arvonmuodostuksen perusta, ja vastaavasti asiakasorganisaation johdon ja henkilöstön välillä on oltava samanlainen ymmärrys. Myös palveluntarjoajan ja asiakkaan operatiivisen henkilöstön on ymmärrettävä tavoitteet samalla tavalla, jotta toimintaprosessit voidaan sovittaa yhteen. Usein palveluyhteistyössä operatiivinen henkilöstö tarkoittaa asiakasrajapinnassa työskentelevää palveluhenkilöstöä ja asiakkaan työjohtotason henkilöstöä. On tärkeää myös, että molempien organisaatioiden johdon näkemykset ovat yhtenäiset ja laaditussa palvelusopimuksessa on sovittu asiat oikein. Jos joku edellisistä rajapinnoista toimii huonosti, se vaikuttaa palveluprosessien toimivuuteen ja koko yhteistoiminnan lopputulokseen negatiivisesti. Tästä seuraa, että asetetut tavoitteet ja tavoiteltu arvo jäävät saavuttamatta palveluprosesseissa. (Apilo ym. 2007, 108.)

Palveluprosessien toimivuuteen vaikuttaa olennaisesti avoin tiedonkulku, kommunikaatio ja yhteistoiminta eri yritysten, organisaatioiden, tehtäväalueiden, tasojen sekä näiden henkilöstöjen välillä. Keskinäistä yhteistä ymmärrystä palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä ei voi syntyä, jos eri organisaatioiden tai yritysten henkilöt kommunikoivat keskenään heikosti, palveluntarjoaja ja asiakas eivät pidä säännöllisesti yhteisiä palavereja ja rajapinnoilla ihmisten, organisaatioiden tai yritysten välillä toiminta perustuu tarkistamattomien oletusten varaan. (Apilo ym. 2007, 115.)

Organisaatioiden, tehtäväkokonaisuuksien ja kahden eri yrityksen välisissä rajapinnoissa ilmenee teollisuuden palveluissa usein merkittäviä tiedonkulun häiriöitä. Palveluliiketoiminnassa ja palveluyrityksen yhteistyössä asiakkaan henkilöstön kanssa tulee kommunikaation suhteen kehittää keskustelun ja kuuntelemisen sekä keskinäisen vuoropuhelun taitoa. Palvelutoimintaan ja palveluprosesseihin, joissa on mukana palveluntarjoajan ja asiakkaan henkilöstä, ei yleensä sovi kommunikointitoimintamalli, jossa asioista ja muutoksista pelkästään tiedotetaan ylhäältä alaspäin, minkä jälkeen asia on lyöty lukkoon tai käskytetään asiat ylemmältä hierarkkiselta tasolta sen sijaan, että oleellisista asioista olisi mahdollista käydä vuoropuhelua. (Apilo ym. 2007, 115.)

Jotta palveluprosessit toimivat ja niitä pystytään kehittämään, kaikilla eri tehtäväalueilla on osattava toteuttaa yhteistoimintaa yritysten ja organisaatioiden rajojen yli ja kommunikaation on toimittava joka suuntaan ja joka tasolla. Kommunikaatio, yhteistoiminta ja avoin tiedonkulku vaikuttavat ratkaisevasti siihen, että molempien yritysten henkilöstö ymmärtää yhteistyön tavoitteet, yhteistoiminnan ja -työn hyödyt ja arvontuoton perusteet samalla tavalla. Näiden hallitseminen on tärkeää molemmille yrityksille, jotta palveluprosessit toimivat ja niitä voidaan kehittää. Kun edellä mainitut ovat kunnossa ja ne hallitaan molemmissa yrityksissä, tästä seuraa suurella todennäköisyydellä, että organisaatioiden henkilöstöjen välinen toimintasuhde joka tasolla toimii molemmille yrityksille arvoa tuottavasti. Mikäli edellä mainitut eivät ole kunnossa molemmissa yrityksissä, kasvaa riski, että jossain kohtaa palveluprosessien prosessivaiheet eivät toimi tai niissä on ongelmia. Yleensä nämä ongelmat heijastuvat saman prosessin muihinkin vaiheisiin tai suoraan myös toisiin yhteistyön palveluprosesseihin. Kommunikaation, tiedonkulun ja yritysten välisen henkilöstön yhteistoiminnan kehittämisessä johdon sitoutuminen ja aktiivisuus ovat merkittävässä roolissa. (Apilo ym. 2007, 131.)

Palveluprosessien toimivuuteen vaikuttaa ratkaisevasti se, kuinka sitoutuneita asiakkaan työjohtotason henkilöstö on palveluyhteistyöhön. Asiakasrajapinnassa työskentelevä palveluhenkilöstö pitkälti toteuttaa päivittäistä ja operatiivista yhteistyötä asiakkaan työjohtamisen kanssa. Teollisuuspalveluita tarjoavan yrityksen on tärkeää selvittää ja havainnollistaa asiakkaan käytännön tason työjohtajalle se, mitä hyötyä heille on palveluista ja palveluprosesseista. Heidät on saatava aidosti

mukaan ja sitoutumaan yhteistyöhön, muuten palvelu todennäköisesti epäonnistuu. (Brax 2005, Ojasalo & Ojasalon 2008, 117 mukaan.)

4.3 Johdon vaikutus palveluliiketoiminnan kehittämiseen

”Yrityksen johdon osaaminen ja työpanos ovat osaltaan kriittistä aineettoman pääoman osa-aluetta. Johto luo organisaatiolle osaamisensa mukaiset toimintolosuhteet.” (Apilo ym. 2007, 127.)

Mikäli yrityksessä jokin toinen liiketoiminta on suuremmassa roolissa kuin palveluliiketoiminta ja strategiana ja visiona on kehittää palveluliiketoimintaa, ylimmän johdon rooli ja esimerkki nousee tärkeäksi tekijäksi palveluliiketoiminnan kehittämisessä. Ylimmän johtajan pitää näyttää koko organisaatiolle muun muassa tavoitteenasettelun ja priorisointien kautta, että palveluliiketoiminnan kehittäminen on tärkeä asia, johon pyritään organisaation joka tasolla. Johdolla on myös suurimmat mahdollisuudet vaikuttaa siihen, kuinka palveluideologia saadaan osaksi yrityskulttuurin perusarvoja. Yrityksen johdon sitoutuminen palveluliiketoiminnan kehittämiseen on äärimmäisen tärkeä asia. Jos yrityksen ylin johto ei aidosti sitoudu palveluliiketoiminnan kehittämiseen, muutosprojekteja ei saada vietyä loppuun asti tai niiden vaikutus jää näennäiseksi, eli kehitykselle annetut tavoitteet jäävät selkeästi saavuttamatta ja konkreettista muutosta ei tapahdu. Palveluliiketoiminnan kehittämishankkeen vastuuvetäjäksi tulisi nimetä asiaan positiivisesti suhtautuva ylimmän johdon jäsen. Ilman johtoon kuuluvaa vastuuhenkilöä kehittämistavoitteet jäävät saavuttamatta. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 131, 137–138.) ”Johdon tuki on tärkeä palveluiden kehittämiseksi; elleivät esimiehet ole kehitykseen sitoutuneita, ei sitä voida asiakasrajapinnassa työskenteleviltäkään edellyttää” (Rekola 2007, 38).

Vuorovaikutus palveluita tarjoavan yrityksen johdon ja palveluita toteuttavan henkilöstön välillä on ensiarvoisen tärkeää. Toimiva vuorovaikutus takaa sen, että strategiset tavoitteet saadaan ylhäältä jalkautettua alas konkreettiseen toimintaan ja vastaavasti alhaalta ylöspäin saadaan oikeaa tietoa muun muassa siitä, ovatko liiketoiminnan strategiset tavoitteet realistisia, miten palvelutoiminta käytännössä

pelaa asiakasrajapinnassa, mitkä ovat asiakkaiden tarpeet ja toiveet, mitä palvelukonsepteissa ja palveluprosesseissa tulisi kehittää, jotta arvon muodostus palveluntarjoajalle ja asiakkaalle paranisi, ja miten palvelun laatua tulisi kehittää. (Apilo ym. 2007, 90.)

Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen rajapinta on kriittinen tekijä arvon luonnissa molempien yritysten suuntaan. Mikäli palvelun tarjoajan ja palvelun ostajan johto eivät ymmärrä strategiatyössään arvonmuodostuksen perustaa palveluyhteistyössä samalla tavalla, niin lähtökohta yhteistyölle on huono ja ongelmia on luvassa. (Apilo ym. 2007, 107.)

4.4 Asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilöstö luovat yhdessä arvoa

Koska teollisuudessa asiakas yleensä osallistuu enemmän tai vähemmän myös itse palvelun tuottamiseen, suoraan tai välillisesti, on yritysten välisessä palveluyhteistyössä vastuu toimivasta lopputuloksesta ja palveluyhteistyön kokonaisuudesta yhteinen. Koska palvelun ostajan henkilökunta osallistuu palveluprosessiin ja sen toteutukseen, myös ostajan henkilökunnan panos prosessikokonaisuudessa vaikuttaa lopputuloksen arvonmuodostumiseen. ”Mitä laajempi on asiakkaan ja palveluntarjoajan toimintaprosessien välinen rajapinta, sitä merkittävämmän myös asiakas itse osallistuu ja vaikuttaa prosessikokonaisuuteen ja sen onnistumiseen” (Apilo ym. 2007, 101, 127–128.)

Ojasalo & Ojasalo (2007, 115) ovat tiivistäneet asiakkaan roolin palveluissa seuraavasti: ”Palveluissa asiakkaalla on kaksi roolia. Asiakkaat paitsi vastaanottavat ja kuluttavat palvelua he myös osallistuvat sen tuotantoon.” Edellä mainitut asiakkaan roolit ja osallistuminen palvelun tuotantoon aikaansaavat erikoisen ja haastavan tilanteen palveluiden johtamiselle, koska jotta palvelukokonaisuus toimisi, palveluiden tarjoajan tulisi osata ”johtaa” asiakkaita yhtä hyvin ja huolellisesti kuin omaa palveluhenkilöstöään. Palveluntarjoajan on myös luotava toimiva kommunikointijärjestelmä oman organisaation ja asiakkaan välille, jotta asiakas voi hoitaa oman roolinsa palveluyhteistyössä ja palveluprosesseissa. Tämä tulee ottaa huomioon palveluita ja palveluprosesseja sekä tehtäviä ja vastuita suunnitel-

taessa. ”Kun asiakkaat ovat mukana palvelun tuotannossa, niin on tärkeä huolehtia, että heillä on selkeät roolit ja resurssit jotka hyödyttävät yhteisiä tavoitteita. Samanaikaisesti on huolehdittava, että oma organisaatio ei itse joudu alttiiksi asiakkaan mahdollisille itsekkäille tarkoituksperille.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 115, 122, 127–128.)

Toteamus ”asiakas on aina oikeassa” luo haasteellisen tilanteen suuren mittakaavan palvelusopimuksiin, esimerkiksi jonkin kriittisen toiminnon ulkoistamisen myötä sovittuun laajamittaiseen palvelusopimukseen, koska yleensä palveluhenkilöstö pyrkii toteuttamaan asiakkaan toiveet. Esimerkiksi asiakas toivoo jotain, mitä ei ole realistista saavuttaa, eikä ymmärrä toivettaan mahdottomaksi, mutta palveluhenkilöstö pyrkii silti toteuttamaan tämän toiveen, koska ”asiakas on aina oikeassa”. Tähän liittyen Apilo ym. (2007, 140) toteavatkin, että ihmisille on luonnollista, että omaa toimintaa ja sen laatua ei osata tai uskalleta nähdä realistisesti, mutta toisessa osapuolella nähdään helpommin kehittämisen varaa kuin omassa toiminnassa. Mikäli asiakas ei joka kerta olekaan oikeassa, mutta ei sitä itse huomaa, eikä palveluntarjoajakaan pysty tilannetta selvittämään ”oikein” tai pysty konkreettisesti asiakkaalla todentamaan hänen olevan väärässä tai epärealistinen, niin riskinä on, että käy kuten ulkoistuksien koulutuksissa ja tutkimusmateriaaleissa varoitetaan, eli ”älä maksata omia mokia yhteistyökumppanilla.” Mikäli toinen osapuoli vaatii mahdottomia ja tätä mahdotonta silti pyritään toteuttamaan, arvon tuotto molemmille osapuolille laskee jo senkin takia, että ihmisten rajallista panosta menee hukkaan tai sitä käytetään väärin asioihin.

”Asiakaspalvelun ja asiakasrajapinnan henkilöstö tuntevat asiakkaansa hyvin, mutta joskus käsitys asiakkaan tarpeista voi olla tavalla tai toisella väärittynyt tai väärä. Pitää myös muistaa, että asiakas ei itsekään aina välttämättä täysin tiedosta todellisia odotuksiaan tai tarpeitaan. Tästä seuraa helposti se, että asiakas haluaa hieman kaikkea eri palveluosa-alueilta. Tässä on palveluntarjoajan oltava varovainen koska jos pyritään täyttämään kaikki asiakkaan toiveet, niin voidaan päätyä tekemään liikaa tai liian montaa ei-oleellista asiaa yhtä aikaa. Edellä mainituista syistä voi syntyä tilanne, että palvelun tarjoaja käyttää resurssejaan toimintaan josta ei muodostu arvoa kenellekään. Totuus on kuitenkin, että kaikkia ideoita, toiveita ja kehitysehdotuksia ei ole järkevää tai kannattavaa lähteä toteuttamaan.” (Rekola 2007, 83–84.)

”Keskinäiseen yhteistyöhön liittyviä yhteisiä tapoja ja käsityksiä ei voi palveluntarjoaja tai palvelunostaja muuttaa yksin siten, että yksipuolisesti tehty muutos tuottaisi toivottua tulosta. Myös toiminnan uudistukset omassa yrityksessä vaikuttavat usein myös muiden sopimusosapuolien henkilöstön toimintaan. Siten yksipuolisesti tehty toiminnan muutos esimerkiksi alueelle johon palveluntarjoaja vaikuttaa, voi muodostaa keskinäiselle toiminnalle riskin, joka aiheuttaa arvon menetystä molemmille osapuolille.” (Apilo ym. 2007, 140.) Kuten edellä on jo mainittu, palveluyhteistyön kehittämisessä pitää olla mukana sekä palveluntarjoaja että asiakas. On syytä muistaa, että laajoissa palvelusopimuksissa kehittämisvastuuta ei voi siirtää vain yhden osapuolen vastuulle. Näin helposti oletetaan esimerkiksi ulkoistustapauksissa (Apilo ym. 2007, 140).

4.5 Työskentelyn vaatimukset asiakasrajapinnassa

Rekolan (2007, 5) mukaan yksi suurimmista haasteista teollisuuden yrityksissä, jotka kehittävät palveluliiketoimintaansa, on saada jokapäiväiset toiminnot asiakasrajapinnassa toimimaan palveluntarjoajan ja asiakkaan toivomalla tavalla.

Yrityskuva muodostuu yrityksen ulkopuolisilla henkilöillä pitkälti siitä, minkälaisen kuvan asiakkaiden parissa työskentelevät henkilöt yrityksestä antavat. Tämä on oleellista jokaisen palveluliiketoiminnassa työskentelevän hahmottaa, oli kyseessä sitten asentaja tai johtoportaan jäsen. Yrityskuva puolestaan vaikuttaa menestymismahdollisuuksiin ja tuotteiden sekä palveluiden myyntiin. Työntekijöiden ammattitaito, asenne, käytös sekä asiakaspalvelutaidot ovat oleellisia tekijöitä, kun asiakas muodostaa omaa mielikuvaansa palveluita tarjoavasta yrityksestä ja sen toiminnan laadusta. (Rekola. 2007, 24.) ”Ihmisten ja erityisesti asiakaskontaktissa olevien henkilöiden vaikutus teollisuuspalvelujen menestykseen on keskeinen. Teollisuuspalveluja tuottavan yrityksen henkilöiden yritteliäisyys, luovuus ja halu ratkoa ongelmia ovat erityisen tärkeitä tekijöitä. Erityisesti kun asiakkaan ongelmat ovat teknisesti monimutkaisia, luova ongelmanratkaisukyky ja -halukkuus muodostavat merkittävän kilpailuedun.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 125.)

”Perinteisestä valmistavasta teollisuusliiketoiminnasta poiketen palveluliiketoimintaa harjoittavissa palveluyrityksissä pääkontaktipinta asiakkaaseen ei usein mene enää myynti- tai markkinointiosaston ja näissä työskentelevien henkilöiden kautta vaan kytkeytyy itse palveluprosessiin” (Apilo ym. 2007, 59). Toisin sanoen asiakkaan edustajat ovat eniten tekemisissä ja kontaktissa asiakasrajapinnassa työskentelevien palveluhenkilöiden kanssa, eivät niinkään palveluyrityksen myynti- tai markkinointiosastojen kanssa. Palveluliiketoimintaa kehitettäessä yritysten on tärkeää hahmottaa, että kukaan ei ole niin aktiivisesti asiakkaan kanssa tekemisissä kuin palveluliiketoiminnan ihmiset. Heidän toimensa ja siitä muodostunut kokonaiskokemus asiakkaan silmissä vaikuttavat siihen, kuinka hyväksi asiakas kokee palvelunlaadun ja tätä kautta siihen, minkälaisen mielikuvan asiakas muodostaa yrityksestä, joka palveluita tarjoaa. Esimerkiksi jonkin laitemyyntin jälkeen myyjällä saattaa mennä useita vuosia ennen kuin hän taas käy asiakkaan luona, kun taas myyjän yrityksen palveluliiketoimintapuolen kunnossapitohenkilöstö voi vierailla samalla asiakkaalla viikoittain. (Rekola. 2007, 5.) On tärkeää hahmottaa, että palveluliiketoiminnan organisaation ihmiset, toisin kuin palveluita tarjoavan yrityksen muiden organisaatioiden ihmiset, voivat olla joka päivä kasvatusten tekemisissä palveluita ostavan yrityksen ihmisten kanssa. Tällainen voi olla tilanne esimerkiksi ulkoistetun kunnossapidon myötä. Heidän toimintansa muokkaa päivittäin asiakkaan mielikuvaa palveluita tarjoavasta yrityksestä kokonaisuudessaan, eikä pelkästään palveluita tarjoavan yrityksen palveluorganisaatiosta tai sen henkilöstöstä. Palveluhenkilöstön toimintaan ja sitä kautta asiakkaan mielikuvaan palvelusta ja palveluita tarjoavasta yrityksestä vaikuttaa vahvasti palveluyrityksen palvelukulttuuri. Toimivalle palvelukulttuurille on elintärkeää, että kaikki yrityksen henkilöt joka tasolla ja joka organisaatiossa ymmärtävät, että menestyksen ja kilpailukyvyn kannalta palvelun korkea laatu ja asiakasyytyväisyys ovat kaiken a ja o. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 135.)

”Asiakaskontakti on myös tärkeä tiedonlähde yritykselle. Tyypillistä on että asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät tuntevat asiakkaan tarpeet ja mielipiteet paremmin kuin päälliköt, johtajat tai tukioorganisaatioiden ihmiset. Asiakaskontaktissa olevien työntekijöiden asiakastietämys tulisi hyödyntää toimintaprosesseissa.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 128.) Haasteena on, kuinka saadaan asiakasrajapinnassa työskentelevien henkilöiden vastaanottama asiakastieto kerättyä ja hyö-

dynnettyä. ”Yrityksissä usein nimenomaan tämä epävirallisuonteinen palautekanava on vajavaisessa käytössä: Jos asiakkaan kanssa kontaktissa olevat henkilöt vielä palautetta keräävätkin, niin se ei sitten välttämättä välity eteenpäin, puhumattakaan siitä, että ryhdyttäisiin johonkin toimenpiteisiin epävirallisen kanavan kautta tulleen tiedon perusteella”. (Rekola 2007, 75.) ”Asiakaspalveluhenkilöt saavat paljon sellaista palautetta, joka ei kirjaudu mihinkään järjestelmään. Aina palautetta ei edes tunnisteta muodolliseksi palautteeksi. Syntyy kuitenkin hiljaista tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Tämä tieto kertyy epäjärjestelmällisesti, yksilöille, mutta se voidaan kerätä myös systemaattisesti ja muodostaa siitä yhteistä”. Oleellista tässä on hahmottaa, että asiakasymmärrystä ja tietoa asiakkaiden tarpeista syntyy, kun yhdistetään sekä määrällistä että laadullista tietoa eri lähteistä. Pelkkä tiedon kerääminen tässä ei riitä, vaan oleellista on oivaltaa mitä tieto todella tarkoittaa. (Arantola 2006, 67, 75.)

”Asiakkaat eroavat toisistaan asiantuntemuksessa, ystävällisyydessä, päätöksentekokyvyssä, kontrollointihalussa, ajankäytössä, asenteissa ja ostotottumuksissa, ja palveluntarjoajan henkilöstön tulisi pystyä toimimaan ammattimaisesti erilaisen asiakkaiden kanssa. Samojenkin asiakkaiden tyyli vaihtelee eri tilanteissa.” (Sipilä 1998, Rekolan 2007, 41 mukaan.)

Toisinaan palvelunsuorittajasta saattaa tuntua siltä, että toiset asiakkaat ovat hankalampia kuin toiset. Tätä asiaa Sipilä (1998) on lähestynyt positiivisella ajattelumallilla toteamalla näin: ”Hyvä asiakaspalvelija ei niinkään koe että on hankalia asiakkaita, vaan että on erilaisia asiakkaita. Haasteet saavat aikaan kehitystä ja tästä syystä haasteellisia asiakkaita voidaankin kutsua ”hankalien asiakkaiden” sijaan ”kehittäjäasiakkaiksi”.” (Rekola 2007, 45.)

4.6 Tukiorganisaatioiden työskentely asiakkaan hyväksi

”Palveluyrityksessä suhdetyön hoitaminen asiakkaiden suuntaan ei ole yksin ylimmän johdon ja päälliköiden välinen asia. Asiakassuhdetta hoidetaan yrityksen kaikissa niissä työtehtävissä, joissa ollaan tekemisissä asiakkaan kanssa.” (Apilo ym. 2007, 107.)

Vaikka palveluita tuottavan yrityksen kaikki henkilöt eivät olekaan suoraan tekemisissä asiakkaan kanssa, vaikuttaa heidänkin toimintansa vähintään epäsuorasti asiakkaan kokemukseen yrityksen palveluista ja palvelun laadusta. Palveluyrityksessä on syytä muistaa, että loppujen lopuksi sen henkilöstöstä jokaisen tavoitteena ja työpanoksen kohteena tulisi olla arvon luonti asiakkaalle (Rekola 2007, 98). Asiaa voi lähestyä myös toiselta kantilta ymmärtämällä oikein, että palvelutyöntekijän toiminnan perimmäisenä kysymyksenä tulisi olla, kuinka hänen toimintansa vaikuttaa asiakkaan toimintaan ja tämän jälkeen hahmottamalla, että muodostaako oma toiminta asiakkaalle sekä omalle yritykselle arvoa (Ojasalo & Ojasalo 2008, 128).

Asiakkaat odottavat, että heidän parissaan asiakasrajapinnassa työskentelevien palveluhenkilöiden lisäksi myös palveluita tarjoavan yrityksen tukipalvelut ovat toimivia ja laadukkaita. Kaikkien palveluyrityksen organisaatioiden (ydin-, tuki-, taustaorganisaatiot) pitää toimia siten, että asiakkaalle muodostetaan arvoa yhdessä kokonaisuutena ja palvelu on laadukasta. Usein hyvin menestyviä ja heikommin menestyviä palveluntarjoajia erottaa se, kuinka hyvin ydinpalvelut (esim. huoltomiehen toiminta asiakkaan tiloissa) ja tukipalvelut (esim. huoltomiehelle varaosia hankkiva organisaatio, tekninen puhelintuki jne.) toimivat kokonaisuutena asiakkaan hyväksi. Ydinpalveluun liittyvien tukipalvelujen toimivuus, määrä ja laatu ovat siis suuri kilpailuvaltti, ja tämä on syytä hahmottaa palveluyrityksen joka tasolla ja organisaatiossa. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 216.)

Tukiorganisaatioiden ja -prosessien usein asiakkaalle näkymättömissä toiminnoissa, tuetaan asiakasrajapinnassa työskentelevää henkilöstä, jotta he voivat onnistua paremmin luomaan asiakkaalle arvoa sekä ylipäättänsä pystyvät tehokkaasti tuottamaan palveluita (Ojasalo & Ojasalo 2008, 222).

Palveluyrityksen asiakasrajapinnassa toimivat osastot ja työntekijät (ydinpalvelut) toisinaan kokevat ja kritisoivat, että tukipalvelut tai tukiorganisaatiot toimivat liian byrokraattisesti, joustamattomasti ja hitaasti. Usein tämä johtuu siitä, että tukiorganisaatioiden toimintamallit eroavat asiakasrajapinnassa tapahtuvan toiminnan malleista. Toki pitää muistaa, että tukipalveluiden ja -organisaatioiden tehtävänä on myös tuottaa palveluita sisäisille asiakkaille (esim. ydinpalveluille) samoin kuin ulkoisille asiakkaille, eli niiden pitäisi toimia palveluorientoituneesti, kuten asiakasrajapinnassa toimivien henkilöiden. Usein erona on, että tukipalvelut toimivat tietojärjestelmien, ohjesääntöjen ja manuaalien asettamien ehtojen mukaan, kun taas asiakasrajapinnassa toimiva henkilöstö työskentelee asiakas- ja ongelmaratkaisulähtöisesti. Voidaankin sanoa, että kaksi toimintamallia törmäilee keskenään. Nämä kaksi eri osa-aluetta ihmisineen on saatava toimimaan tehokkaasti ja sujuvasti yhdessä, jotta palvelun laatua ulkoiselle asiakkaalle saadaan kehitettyä ja pidettyä hyvällä tasolla. Tätä saadaan parhaiten kehitettyä panostamalla prosessien ja vuorovaikutuksen johtamiseen palveluorientoituneesti organisaatioiden sisällä. On selvää, että organisaation sisäisten palvelujen parantaminen parantaa myös ulkoista palvelua ja täten kohottaa palvelun laatua asiakkaan silmissä. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 132.)

On ymmärrettävää, että tuki- ja taustaorganisaatioilla on erilainen näkymä asiakkaaseen kuin asiakasrajapinnassa aktiivisesti toimivalla henkilöstöllä. Tästä seuraa, että näkemykset asiakkaan tarpeista ja siitä, mitä asiakas arvostaa, saattaa poiketa ”kentällä” olevien henkilöiden näkemyksistä. Ja toisaalta tukiorganisaatioiden henkilöstö saattaa tehdä töitä useille tai kaikille asiakkaille, ja silti voi olla, että tukiorganisaation työntekijä ei koskaan näe kasvotusten asiakasta. Erityisesti suuren asiakasyrityksen kohdalla on vaikea hahmottaa kaikille palvelutuotannossa oleville henkilöille ja organisaatioille, millä toimilla erityisesti on merkitystä arvon luonnille ja palvelukonaisuuden onnistumiselle. (Rekola & Rekola 2005, 70.)

Asiakkaan on yleensä hankala arvioida osittain tai kokonaan näkymättömiä asioita palveluntarjoajan toiminnassa. Tällaisia ovat esimerkiksi asiakasrajapinnassa toimivia henkilöitä tukevat toiminnot, prosessit ja organisaatiot (mm. tekninen tuki, taloushallinto, varaosia tilaavat henkilöt) ja tekniset systeemit (mm. tiedon hallinta, IT-ohjelmistot). (Rekola 2007, 35.)

4.7 Palveluliiketoiminnan tuottavuus

”Termi ”tuottavuus” on totuttu liittämään teollisuudessa valmistavan teollisuuden toiminnan yhteyteen. Tästä syystä sen sisältö saatetaan ymmärtää palveluiden kohdalla ristiriitaisella tavalla tai täysin väärin.” (Apilo ym. 2007, 128.) ”Teollisuuden palveluliiketoiminnassa tuottavuus syntyy siitä, että ihmiset osaavat työssä siten, ettei prosessikokonaisuudessa tapahdu virheitä, häiriöitä tai viiveitä. Lisäksi tuottavuus syntyy siitä, että keskinäiset toimintamallit ja häiriötilanteiden hallinta on hyvin suunniteltu ja toteutettu siten että prosessikokonaisuuden läpäisevät virheet, viiveet ja häiriötekijät voidaan minimoida.” Vertauskuvallisesti voidaan todeta, että palveluliiketoiminnan tuottavuudessa oleellista on, että saadaan enemmän aikaan vähemmällä juoksemisella ja toisaalta ihmisten juoksu- vauhdin lisääminen ei lisää tuottavuutta. (Apilo ym. 2007, 128 – 129.) ”Selkeät toimintamallit ja palveluprosessit poistavat epävarmuutta, nopeuttavat työtä ja helpottavat yhteistyötä henkilöiden välillä. Toimivat toimintamallit vähentävät haparoivaa poukkoilua ja samojen asioiden miettimistä joka kerta uudestaan.” (Rekola 2007, 101.)

”Jos ihmisen työhön perustuvissa toimintaprosesseissa, kuten palveluissa, halutaan saada aikaan tuottavuutta, on keskityttävä katsomaan ihmisten työskentelyä ja ihmisten välisen toiminnan toimintamalleja. Silloin on tarkasteltava yli yritysrajojen koko prosessikokonaisuutta ja siinä ihmisten välistä työketjua läpi yrityksen sekä pysty- että sivusuunnassa. Tuottavuutta palveluliiketoiminnassa muodostuu myös siitä, että työn tekemisessä tarvittava tieto kulkee prosessikokonaisuudessa avoimesti ja on kaikkien tarvitsijoiden käytettävissä oikea-aikaisesti.” (Apilo ym. 2007, 129.) Tuottavuuteen vaikuttaa lisäksi se, miten hyvin yhteistyösuhde hallitaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä eri prosesseissa. Hyvä yhteistyö on merkittävä tekijä toiminnan sujumisessa, arvon muodostamisessa sekä epäselvyyksien, virheiden ja viiveiden minimoimisessa. Myös apuvälineillä on ratkaiseva vaikutus palveluliiketoiminnan tuottavuuteen. Esimerkiksi oikein valitut IT, tietokoneohjelmistot, työtilat, työkalut, apulaitteet, infrastruktuuri jne. vaikuttavat positiivisesti ja tukevat tuottavuutta. Tässä tosin on syytä muistaa, että hyvät apuvälineet eivät auta, jos työn osaamisessa, toimintaprosessien toiminnassa tai yli-

päättänsä laadukkaan työn tekemisen perusteissa ilmenee ongelmia muusta kuin tekniikan puutteista johtuen. (Apilo ym. 2007, 129.)

”Massavalmistuksen tuotannon infrastruktuurin merkitystä kuvaavat tuottavuusmittarit ja palvelun prosessikokonaisuuden ihmisten toiminnan tehokkuutta ja laatua kuvaavat tuottavuusmittarit on osattava erottaa toisistaan. Jos nämä eri mittauskohteet ja niiden lähtötekijät sotketaan keskenään, on seurannan lopputuloksena ilman muuta harhaan menevät johtopäätökset. Silloin mittauksessa on tehty mittausvirhe jo lähtötekijöitä valittaessa.” (Apilo ym. 20007, 130.)

Koska palveluissa ihmiset ovat pääroolissa, on syytä muistaa, että ihmisiä ei voi ”hienosäätää” parantaakseen laatua ja tuottavuutta, kuten koneita voi teollisessa tuotannossa säätää tuottamaan parempaa tai optimaalista laatua. Palvelutoimintojen esimiehet voivat pyrkiä parantamaan palveluiden laaduntuottoa, arvon muodostusta sekä tuottavuutta ja pyrkiä kohti parempia tuloksia huolellisella tilanteiden ja prosessien suunnittelulla sekä oikeantyyllisellä palveluliiketoimintaan soveltuvalla johtamisella. (Ojasalo & Ojasalo. 2008, 22.)

Aivan kuten palvelun laadun mittaaminen, niin myös tuottavuuden mittaaminen on vaikeaa teollisuuden palveluissa. Väärät mittarit saattavat johtaa toimintaa harhateille, ohjata tarpeettomaan ja arvoa tuottamattomaan toimintaa tai alentuneen asiakkaan kokeman laadun kautta karkottaa asiakkaita. (Ojasalo & Ojasalo 2008, 115.)

5. YRITYSESITTELYT

5.1 Toimittaja X

Toimittaja X harjoittaa teollisuuden valmistus- ja palveluliiketoimintaa. Toimittaja X tarjoaa ratkaisuja, jotka auttavat asiakkaita hyödyntämään tuotantoaan ja ydinprosessejaan mahdollisimman hyvin. Toimittaja X:n ratkaisut lisäävät asiakkaan tuottavuutta ja joustavuutta sekä varmistavat investoinneille nopeat takaisinmaksuajat.

Toimittaja X:n palveluliiketoiminnasta:

Lyhyesti tiivistettynä Toimittaja X:n palvelut kattavat valituilla teollisuuden osaluilla kaiken yksittäisestä koneen vian korjauksesta täysin avaimet käteen - kunnossapitopalveluihin jossa Toimittaja X ottaa vastuun asiakkaansa koko kunnossapitotoiminnasta (Z-konsepti).

5.2 TL (Toimittaja X:n huoltoyksikkö paikkakunnalla X)

TL:n syntymää ja taustaa käsiteltiin jo johdanto-osiossa. AS:n ulkoistetun kunnossapidon lisäksi tärkein syy, miksi TL perustettiin aikoinaan, on että Toimittaja X voisi palvella paikkakunnan X ja sen lähiseudun asiakkaita paikallisesti, nopealla vaste-ajalla ja vähäisillä matkakustannuksilla. TL tarjoaa korkean erikoisosaamisasteen kunnossapitopalveluita lastuavan NC-konepajateollisuuden kunnossapitotarpeisiin. Tänä päivänä TL tarjoaa palveluita AS:n lisäksi myös muille konepajoille

Toimittaja X:n sisällä TL kuuluu Palveluliiketoiminta-organisaatioon. TL-aluehuoltoyksikössä työskenteli opinnäytetyön tekohetkellä seitsemän henkilöä

Yhteistyökonseptina AS:n kunnossapidon hoitamisen suhteen on käytössä Toimittaja X:n Z-konsepti. Tätä konseptia Toimittaja X käyttää sellaisten asiakkaiden kanssa, jotka ovat ulkoistaneet kunnossapitonsa Toimittaja X:lle tai jotka

haluavat Toimittaja X:n toteuttavan heidän kunnossapitoaan mahdollisemman pitkälle viedyn avaimet käteen -periaatteen mukaan. AS:llä TL:n tärkein tehtävä on huoltaa, korjata ja kehittää AS:n tuotantolaitteita Z-konseptin mukaan siten, että laiteviat aiheuttavat mahdollisimman vähän häiriöitä tai katkoksia AS:n tuotannolle, sekä taata laadukkaalla palvelulla koneiden korkea käytettävyyssaste. TL:n toimipiste sijaitsee AS:n tehtaassa sisällä eli TL:n henkilöstö on jatkuvasti AS:n tiloissa ja kasvotusten kontaktissa AS:n henkilöstön kanssa.

5.3 AS (Asiakas X:n tehdas paikkakunnalla X)

AS valmistaa hydraulisia laitteita sekä näiden varaosia usealle eri asiakassegmentille. Maailmanlaajuisilla markkinoilla AS on markkinajohtaja valmistamiensa tuotteiden osa-alueella. Nykyä AS on osa globaalisti toimivaa suurta konsernia.

6. TL:N JA AS:N PALVELUYHTEISTYÖN NYKYTILAN SELVITYS

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli parantaa TL:n ja AS:n kunnossapito-palveluprosessien päivittäistä tilaus-toimitusyhteistyötä.

Päivittäisen yhteistyön kehittäminen lähti liikkeelle kehittämishankkeen ohjausryhmän perustamisesta ja nykytilan kartoituksesta. Nykytilan kartoituksessa tutkittiin, minkälaista kunnossapitotyötä TL tekee AS:lle päivittäin, kuinka paljon ja miten.

Kehittämishankkeessa alusta asti huomioitiin joka vaiheessa Piispan (Apilo ym. 2007, 137) korostamat avainasiat teollisuuden palveluprosessin kehittämisessä. Nämä avainasiat ovat nykytilan ja sen kriittisten kehityskohteiden luotettava tunnistaminen, kehitystyön realistinen toteuttaminen, uuden toimintamallin luominen ja käytäntöönvienti.

Kehittämishankkeen alussa kartoitettiin asiakkaan (AS) tarpeet ja kehitystoiveet sekä TL:n asentajien sekä Toimittaja X:n palveluliiketoiminnan johdon tarpeet ja toiveet. TL:n ja AS:n välisessä yhteistyössä prosesseja tai toimintatapoja ei ole aiemmin kuvattu tai dokumentoitu. Aiemmin yhteistyötä ja kunnossapitotoimintaa oli ohjattu ”tavoilla toimia” eli toimintamallit ovat olleet enimmäkseen vuosi-en varrella suullisesti sovittuja ja peruja siltä ajalta, kun AS:lla oli vielä oma kunnossapito-osasto.

Vasta nykytilan kartoituksen jälkeen oli mahdollista määritellä asiakkaan (AS) kanssa kunnossapitoaktiviteetit ja -työlajit uudelleen, tehdä konkreettiset suunnitelmat palveluprosessien kehittämiselle sekä luoda näille uusille kunnossapitoaktiviteeteille omat palveluprosessit TL:n ja AS:n väliseen yhteistyöhön siten, että molemmille yrityksille syntyy arvoa. Materiaalia ohjausryhmälle tätä analysointia varten keräsi ja dokumentoi projektipäällikkö. AS:n tuotantopäällikkö puolestaan toi asiakkaan näkemystä sekä AS:n sisäistä materiaalia ohjausryhmän arvioitavaksi.

6.1 Kehittämishankkeen ohjausryhmä

Kehittämishankkeen alussa AS:n kanssa sovittiin, minkälainen ohjausryhmä kehittämishankkeelle tulee perustaa. Samalla määriteltiin, keitä ohjausryhmässä tulisi olla mukana, mitkä ovat siihen kuuluvien henkilöiden roolit, miten ohjausryhmän tulee toimia sekä mitkä ovat tavoitteet, vastuut ja valtuudet. Koska kyseessä on asiakaslähtöinen kehityshanke, ohjausryhmä päätettiin koota palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyötä koskevien asioiden vastuuhenkilöstöstä. Ohjausryhmään valittiin neljä henkilöä, kaksi molemmista yrityksistä.

Ohjausryhmän jäsenillä on erilainen näkymä kunnossapitopalveluyhteistyöhön. Tämä erilaisten näkökantojen ja tarpeiden läsnäolo ja vaikutus ohjausryhmässä koettiin vahvuudeksi, koska kyseessä on kehittämishanke, joka koskee molempien yritysten päivittäistä liiketoimintaa ja ydinprosesseja, johon molempien yritysten pitää pystyä sitoutumaan ja jonka pitää tuottaa arvoa molemmille yrityksille. Kuviossa 8 on kuvattu, keitä ohjausryhmään kuului. Kuvioista selviää myös, mitkä ovat kunkin toimenkuvat yrityksissä, mikä oli rooli ohjausryhmässä sekä mitä näkökantaa kukin toi mukanaan ohjausryhmän kokoontumisiin.

Toimittaja X:	AS:
<p>Toimittaja X:n aluehuoltopäällikkö (opinnäytetyöntekijä):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehittämishankkeen projektipäällikkö • Yhteistyön operatiivisentason näkemys palveluntarjoajan puolelta • Kunnossapitopalveluiden asiantuntija Toimittaja X:n puolelta • TL:n asentajien esimies • Vastuu kunnossapitoyhteistyöstä <p>Toimittaja X:n palveluiden myyntijohtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyön strategisen tason näkemys palveluntarjoajan puolelta • Asiakkuuspäällikkö, palveluliiketoiminnan tulosvastuu ja johto 	<p>AS tehtaan tuotantopäällikkö</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyön suhteen ”pääideoija” asiakkaan puolelta. Tarpeet/toiveet kunnossapidon päivittäisen toiminnan ja sen kehittämisen suhteen. Vastuu kunnossapitoyhteistyöstä • Yhteistyön operatiivisen- ja strategisentason näkemys asiakkaan puolelta • Toi esille myös esimiesten ja koneiden operaattoreiden tarpeita ja ideoita <p>Tehtaan johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pitkántähtäimen strategiset tarpeet ja vaatimukset asiakkaan puolelta • Palveluiden ostojen talousvastuu vuositasolla

KUVIO 8. Kehittämishankkeen ohjausryhmän kokoonpano

Kehittämishankkeen projektipäällikkönä ja ”priimusmoottorina” toimi opinnäytetyöntekijä. Projektipäällikkö toimii TL:n aluehuoltopäällikkönä ja täten vastaa päivittäisen TL:n ja AS:n yhteistyön onnistumisesta palveluntarjoajan puolelta sekä toimii TL:n asentajien esimiehenä.

Projektipäällikkö vastasi kehittämishankkeesta kokonaisuutena. Projektipäällikön vastuulla oli myös suurin osa kehittämishankkeeseen liittyvästä suunnittelutyöstä sekä dokumentoinnista. Projektipäällikkö yhdessä AS:n tuotantopäällikön kanssa vastasi myös kehittämishankkeen konkreettisten tuotosten implementoinnista yritysten väliseen päivittäiseen palveluyhteistyöhön. Kehittämishankkeessa eniten ideoiden vaihto- ja keskustelumahdollisuuksia (ns. ”sparrausta”) projektipäällikölle toi AS:n tuotantopäällikkö.

AS:n tuotantopäällikkö toi kehittämishankkeeseen myös eniten asiakkaan näkökulmaa, ideoita, kehitysehdotuksia, tarpeita sekä toiveita. Tuotantopäällikkö toi myös esille omien alaistensa (joita ovat tuotannon esimiehet sekä koneita käyttävät työntekijät) tarpeita ja kehitysehdotuksia. Projektipäällikkö ja tuotantopäällikkö pitivät myös usein kahdenkeskeisiä palaverreja (mm. strukturoimattomia avoimia haastatteluja), joissa kehittämishankkeen tilannetta arvioitiin ja joissa luotiin alustavia suunnitelmia kehittämishankkeen eri vaiheissa.

Ohjausryhmän lisäksi projektipäällikköä tuki Toimittaja X:n laadunkehitysinsinööri prosessiasioiden, niiden dokumentoinnin sekä Toimittaja X:n prosessiohjelmiston (IMS) käytön suhteen.

Ohjausryhmä kokoontui tasaisin väliajoin tai projektipäällikön ja/tai ohjausryhmän jäsenen ilmaiseman tarpeen mukaan. Ohjausryhmän palaverit pidettiin joko AS:n tehtaalla tai Toimittaja X:n pääkonttorilla. Ohjausryhmän kokoontumisten suurimmat haasteet liittyivät kehittämishankkeen tiettyjen vaiheiden tiukkojen aikataulujen ja ryhmän jäsenten aikataulujen yhteensovittamiseen sekä työpisteiden sijaintiin sekä paikkakunnalla x että paikkakunnalla y. Palaverien ajankohtia jouduttiinkin usein muuttamaan akuutimpien asioiden takia.

6.2 Havainnoinnin toteutus ja tulokset

Havainnoinnissa käytettiin hyväksi projektipäällikön kokemustietoa tietopankkina ja kehitysideoiden lähteenä sekä myös tukemaan muita tutkimusmenetelmiä ja kunnossapitopalveluiden asiantuntijaroolin täyttämiseen. Projektipäällikkö on työskennellyt TL:n esimiehenä viisi vuotta ja vastannut kyseisen ajan kunnossapidon ja palveluyhteistyön päivittäisestä toiminnasta AS:n tehtaalla.

Projektipäällikkö oli suorittanut havainnointia yhteistyöstä ja päivittäisestä kunnossapitotoiminnasta päivittäin jo usean vuoden ajan, mutta havainnoinnin kohteena eivät ole aiemmin olleet tavoitteellisesti ja suunnitellusti prosessit. Prosessien tarkasteluun ei aiemmin juuri ole budjetoitu aikaa ja muita resursseja.

Havainnoinnin pääkohteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan ja toimittajan yhteistyön sujuvuuteen ja mitkä ovat yhteistyön kannalta katsottuna tärkeimmät tekijät ja ongelmat. Tällöin jouduttiin tarkastelemaan myös kunnossapitojärjestelmä LW:n toimintaa ja käyttöä sekä sitä, miten TL:n asentajat ja AS:n henkilöstö käyttävät sitä yhdessä.

LW-ohjelmisto on internet-selainpohjainen käyttöliittymä L Systems-ohjelmistoon. AS:n ja TL:n välisessä yhteistyössä LW-ohjelmiston tärkeimmät ominaisuudet ovat a) kunnossapitotöiden, -suunnitelmien ja -tapahtumien hallinta, b) varaosien hallinta c) kunnossapitopalveluiden tilaustyökalu AS:n henkilöstölle d) kunnossapitotiedon ja -tietopääoman arkisto ja tietopankki.

Havainnoinnin kohteena olivat myös yhteistyöhön liittyvät yksittäiset dokumentit. Käytössä oli materiaalia erilaisista yksittäisistä ohjeista ja muista yhteistyötä koskevista dokumenteista, joita olivat palaveripöytäkirjat, kehitysideamuistiinpanot, raportit, toimintaohjeet, auditointiraportit yms. Näitä kaikkia hyödynnettiin kehittämishankkeessa myös nykytilan analysoinnissa.

Henkilöiden välisen yhteistyön, kunnossapitotöiden suorittamisen sekä LW-ohjelmiston käytön havainnointia suoritettiin aidoissa työolosuhteissa tehtaan lattialla. LW-ohjelmiston ja dokumenttien havainnointia projektipäällikkö suoritti

myös yksinään konttorityönä tietokoneen äärellä. Lavastettuja tilanteita ei käytetty, ja yleensä projektipäällikkö ei ilmaissut olevansa tekemässä havaintoja havainnointihetkellä. Näillä toimenpiteillä pyrittiin siihen, että tilanteet ovat mahdollisimman luonnollisia ja että niihin liittyvät henkilöt käyttäytyvät normaalisti. Muistiinpanot havainnointitilanteesta tehtiin yleensä heti havainnoinnin jälkeen siten, että havaintoja ei yleensä kirjattu vihkoon tms. juuri havainnointihetkellä, jottei dokumentointi olisi herättänyt turhaan ihmettelyä TL:n ja AS:n henkilöstön keskuudessa ja näin rikkonut ”aitoa tunnelmaa ja tilannetta”. Jos muistiinpanoja tehtiin suoraan havainnointihetkellä, projektipäällikkö kirjasi ne Nokia N71-älypuhelimella. Tätä työkalua projektipäällikkö käyttää työmaalla normaalistikin, joten sen esillä olo ja käyttäminen ei poikkea normaalista arjesta eikä herätä kysymyksiä henkilöstön keskuudessa.

TL:n asentajille tiedotettiin jo hyvissä ajoin ennen kehittämishankkeen aloitusta, että projektipäällikkö aloittaa opinnäytetyön tekemisen kunnossapitopalveluprosessien kehittämisestä. Samalla ilmoitettiin, että osa tätä kehitystyötä on päivittäisten toimintojen tarkkailu, dokumentointi sekä haastattelut. Havainnointitilanteiden ”salainen havainnointi” oli siis eettisesti oikein toteutettu. Toisaalta projektipäällikön toimenkuvaan TL:n asentajien esimiehenä ja aluehuoltopäällikkönä kuuluu toimintojen havainnointi työyhteisössä.

Havainnoinnissa selvisi, että ydintoiminta eli kunnossapito toimii ja kriittiset ja tärkeimmät asiakastarpeet sekä kunnossapitohaasteet saadaan hoidettua kunnialla tärkeimmissä ja tuotannon kannalta kriittisimmissä toimenpiteissä. Vaikka ydintoiminta eli kunnossapitotöiden tekeminen kohdekoneella olikin tärkeimmiltä osiltaan kunnossa, niin havainnointi paljasti, että Toimittaja X:n sisäisessä toiminnassa sekä yritysten välisessä päivittäisessä yhteistyössä on tehostamisen varaa. Esimerkiksi prosessikuvausten ja prosessidokumenttien puuttuminen aikaansai paljon vääriä käsityksiä ja olettamuksia, joista puolestaan seurasi virheitä ja viivettä toiminnassa, päällekkäisten töiden tekemistä sekä katkoksia ja puutteita tiedonkulussa yritysten sisällä ja yritysten välillä. Näistä puolestaan seurasi, että työaika kului selvitys- ja paikkaustöiden tekemiseen ja niitä koskevien selvitysraporttien laadintaan. Nämä asiat eivät muodosta arvoa millekään taholle, vaan saavat aikaan negatiivisia ilmiöitä joka tasolla. Eräs kunnossapitoyhteistyön on-

gelma oli, että kukaan ei voinut tarkistaa, miten asiat ja työt etenevät tai miten niiden pitäisi edetä, koska niiden toimintamalleja ei ollut dokumentoitu palveluyhteistyössä esim. prosessikuvauksiksi.

Edellä mainitut ongelmat haittasivat tai hidastivat molempien yritysten henkilöstön työskentelyä kunnossapidon parissa ja TL:n ja AS:n välistä yhteistyötä kunnossapitotoiminnassa. Kunnossapidon ”tavat toimia” siis toimivat tyydyttävän ja hyvän tason välillä riippuen tilanteesta, mutta jokainen toimija käsitti ne hieman eri tavoin, koska niitä ei ollut dokumentoitu ja niistä oli enimmäkseen sovittu suullisesti vuosien varrella.

Edellä mainittujen havaintojen perusteella voitiinkin todeta, että kunnossapitoyhteistyön päivittäisissä toimintamalleissa se vaihe, missä TL-asentaja saapuu korjaamaan konetta / korjaa konetta / saa koneen korjattua, toimii kiitettävästi, mutta tätä vaihetta edeltävissä ja tämän jälkeen tulevissa prosessivaiheissa löytyy tehostamisen ja kehittämisen varaa molempien yritysten sisältä ja yritysten välisessä yhteistyössä. Tämä seikka huomioitiinkin kehittämishankkeen suunnitelmissa.

Ongelmaksi havaittiin myös toiminnan joustamattomuus. Kun tulee tarvetta muuttaa TL:n tai yhteistyön toimintaa esimerkiksi muuttuneiden markkinatilanteiden tai asiakastarpeiden takia, muutos on hankalaa. Tämä johtuu siitä, että yhteistyötä ja -toimintaa ja niiden prosesseja ei ole dokumentoitu, joten niistä on myös hankala keskustella. Tästä seuraa myös se, että kehityssuunnitelmien teko varsinkin nopealla aikataululla vaikeutuu, kun ei ole mitään materiaalia nykytilasta, minkä pohjalta voisi suunnitelmia alkaa useamman ihmisen yhteistyönä tekemään.

Oman haasteensa tilaus-toimitusprosessin selkeyttämiselle ja nykytilan kartoitukselle toi se, että TL-henkilöstö toimii osana AS:n tuotantokulttuuria. Vaikka ollaan eri yrityksen palveluksessa, niin kuulutaan silti samaan työyhteisöön ja -kulttuuriin. Tämä johtuu siitä, että TL:n toimipiste on AS:n tehtaassa sisällä ja tästä seuraa, että TL:n ja AS:n henkilöstöt ovat päivittäin kasvotusten jatkuvasti tekemisissä x tunnin ajan. Osa TL:n asentajista on AS:n entisen kunnossapito-osaston työntekijöitä, jotka ovat olleet osa tehtaassa henkilöstöä jo yli 20 vuoden ajan ja

jotka tuntevat AS:n työntekijöitä ja kulttuuria jo vuosien ajalta. Haasteena tässä oli havainnoinnin ja nykytilan kartoituksen suhteen se, että havainnoitavia tilanteita oli valtava määrä johtuen jo pelkästään siitä, että yritysten välinen henkilöstö kommunikoi ja tekee yhteistyötä useita kertoja jokaisen tunnin aikana ja tavat toimia ovat muodostuneet osittain jo kauan ennen kuin kunnossapito ulkoistettiin TL:lle. Nykytilan kartoitukseen toi haastetta myös se, että ”tapojen toimia” lisäksi oli vielä ”erikoistapoja toimia”. Esimerkiksi joku TL:n asentajista oli saattanut sopia kahdenkeskeisiä toimintamalleja yhden AS:n esimiehen kanssa liittyen johonkin tiettyyn koneeseen, tuotantosoluun tai työläjiin, jotta asiakastytyväisyys pysyisi hyvällä tasolla. Voitiin todeta havainnoinnin perusteella, että TL:n ja AS:n päällikkö- ja esimiestasolla ei aina tiedetty, mitä virallisesti tilattujen töiden ohella olevia epävirallisesti tilattuja töitä TL:n asentajilla on työn alla tai työjonossa omilla lapuilla LW-ohjelmiston ulkopuolella tai omassa päässä muistissa.

Havainnointikentän massiivisuutta voi pyrkiä hahmottamaan siten, että jos vuodessa TL tekee AS:lle esimerkiksi x-tuhatta tuntia töitä, niin jokaiseen yksittäiseen tuntiin sisältyy x-määrä päätöksen tekoa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta ja jokaista päätöksentekoon liittyvää asiaa ei voi eikä ole järkevää eikä edes realistista varmistaa AS:n vastuuhenkilöltä tai TL:n esimieheltä. Kun asioita ei käytetä vastuuhenkilöiden kautta, niin vastuunhenkilöillä ei ole niin hyvä tuntuma siitä, mitä töitä milloinkin on menossa ja ennen kaikkea missä vaiheessa työt ovat. Eli asentajille on vuosien varrella annettu paljon vapauksia tehdä päätöksiä töiden suhteen, kuten kunnossapitotöissä kuuluukin olla. Tästä puolestaan seuraa, että aina ei tiedetä, mitä kukin asentaja tekee tai mitä töitä hänellä on seuraavaksi jonossa ja kuka näiden töiden tilaaja on ja onko tilaajalla tarpeeksi suuret valtuudet ostaa kyseisiä kunnossapitopalveluita TL:lta. Tapahtumien määrän ollessa näin suuri havainnoinnilla pystyy ottamaan vain otannan tapahtumien joukosta. Päätöksien tekoon liittyen saatiinkin tärkeä pointti prosessien suunnittelua ja kehittämistä varten, eli miten luodaan toimivat palveluprosessit siten, että TL-asentajien kiitettävällä tasolla olevaa oma-aloitteisuutta ei ”kuihduteta” liian tiukoilla säännöillä ja byrokratialla, mutta kuitenkin niin, että oma-aloitteinen toiminta pysyy yritysten välillä sovittujen toimintamallien ja prosessien rajojen sisällä.

Havainnoinnissa selvisi myös, että AS:n henkilöstöllä sekä TL:n henkilöstöllä oli vääriä käsityksiä siitä, mitkä työt kuuluvat TL:n vastuualueelle. Vastuualueen ulkopuolisiakin töitä tehdään asiakastarpeen niin vaatiessa. Tällöin syntyy helposti tilanne, jossa yksi AS:n edustaja on tilannut työn, mutta toinen AS:n henkilö puolestaan ihmettelee, miksi kyseistä työtä tehdään, koska se ei kuulu Toimittaja X:n vastuualueeseen. Esimerkiksi koneiden operaattorit tilaavat TL:lta työn ja sitten AS:n esimies- tai päällikkötasolla joku jonkin viiveen jälkeen kyseenalaistaa työn tarpeen ja miettii, olisiko TL:n alun perinkään kuulunut tehdä sitä. Myös TL-asentajilla (myös projektipäälliköllä) oli tietyissä töissä hankaluuksia hahmottaa, kuuluuko heidän vai jonkin muun tahon suorittaa työ. Joissakin tapauksissa TL onkin asiakaspalvelun nimissä ottanut työn liian innokkaasti vastaan pohtimatta, onko työ järkevä tehdä TL:n toimesta tai onko työ TL:n vastuualueella. Syynä tähän yleensä on se, että vaikka ollaankin AS:n tuotannon henkilöstön kanssa eri yritysten palveluksessa, niin silti ollaan saman tuotantokulttuurin ja tehtaan kunnossapitohenkilöstöä ja työt on tehtävä, jos tarvetta ilmenee. Tässä havainnoinnissa selvisikin konkreettisesti, että AS:n koneiden operaattoreilla, esimiehillä ja päälliköillä on erilaiset tarpeet, toiveet, valtuudet ja vastuut kunnossapidon suhteen sekä oletukset ja käsitykset siitä, mitä kunnossapitoyhteistyö TL:n kanssa tarkoittaa. Ongelmia tulee varsinkin silloin, kun työn tilaaja ei ole tulosvastuussa tai ei pysty tilausta suorittaessa arviomaan tilauksen lopullista kustannusta. Esimerkiksi AS:n esimiestasolla oleva henkilö tilaa TL:lta työn, jonka suorittamiseen menee suuri määrä tunteja. Esimiehen motiivina on korjauttaa ongelmat omassa solussaan tai koneellaan TL:n tai muun kumppanin avulla. Päällikkötasolla puolestaan kyseenalaistetaan laskun saapuessa esimiehen tilaaman työn tarpeellisuus kustannukseen nähden. Työ on jo tehty, eikä palvelua voi enää ”palauttaa”, kuten tavara kaupassa. Haasteena on AS:lle sekä TL:lle myös se, että kunnossapitotöiden luonteesta johtuen työ, jonka arvioitiin kestävän esimerkiksi pari tuntia, saattaa venyä yllätyksistä johtuen usean kymmenen tunnin työksi. Usein nämä työt on tehtävä kerralla alusta loppuun, jotta kone saadaan tuotantokäyttöön. Niinpä parin tunnin työn kustannus muuttuu lopulta paljon arvioitua suuremmaksi. Havainnoinnissa selvisi myös, että yksi syy miksi TL:lle tarjotaan töitä jotka eivät välttämättä kuuluu TL:lle, on että TL:n asentajat ovat jo valmiiksi asiakkaan tontilla ja kovan ammattitaitonsa ansiosta osaavat ratkaista myös asi-

akkaan haasteita, jotka eivät välttämättä sopimuksen mukaan TL:n vastuulle kuuluisi.

Ohjelmistojen ja Toimittaja X:n tukiprosessien havainnointi

AS:n henkilöstö tilaa TL:lta kunnossapitopalveluita kirjaamalla itse kunnossapitotyön tai -tarpeen LW-järjestelmään, jonne palvelupyyntö rekisteröityy TL:n kunnossapitotyöjonoon. Samalla palvelupyynnöstä lähtee sähköpostikopio laitteen ja solun esimiehelle sekä TL:n esimiehelle. Ilmoituksessa kerrotaan työn luonne: mikä kone ja millainen vika on kyseessä, onko kone vian takia pysäytetty ja kuka työn on järjestelmään ilmoittanut eli tilannut. Havainnoinnissa tuli selväksi, että tämä töidenilmoitustyökalu toimii hyvin, joskin kehittämisen varaakin on. Kun työ on rekisteröitynyt TL:n työjonoon, TL:n esimies määrittelee työn tekijän. Jos esimies on estynyt tätä päätöstä tekemään, asentajatiimi keskenään päättää, kuka ottaa työn omalle työlistalleen. Työn valmistumisen jälkeen asentajat raportoivat LW-järjestelmään avatulle työlle kunnossapidon toimenpiteet. Raportoinnin jälkeen työstä lähtee PDF-muodossa oleva työmääräin koneen solun esimiesasemassa olevan henkilön sähköpostiin.

LW-järjestelmän kehittämisestä, ”bugeista” ja haasteista tuli havainnoinnissa suuri määrä tietoa. Tätä tietoa tosin on kerääntynyt myös jo kauan ennen kuin tämä kehittämissanke alkoi. Suuri osa näistä LW-ohjelmiston muokkaukseen ja kehittämiseen liittyvistä asioista on niin laajoja projekteja, että niitä ei tässä opinnäytetyössä käsitellä jo pelkästään aikataulullisten syiden takia. Voidaan kuitenkin todeta, että ohjelmistojen tehtävänä on tukea palveluprosessien ja -toimintojen laadukasta toimintaa, asiakastyytyväisyyden muodostusta, sisäisen toiminnan tehostamista, arvomuodostusta molemmin yrityksille sekä ydintoimintojen tehokasta onnistumista. Jos ohjelmistot eivät toimi tarpeeksi hyvin, se heijastuu kaikkien tekemiseen negatiivisesti ja sitä kautta suoraan myös edellä mainittuihin sekä moneen muuhunkin asiaan haitallisesti. Projektipäällikkö, joka on käyttänyt LW-ohjelmistoa viisi vuotta asiakkaan kunnossapidon toiminnan johtamisessa, toteaa, että Z-konseptilla toteutetut palvelusopimukset, joissa räätälöintiaste asiakkaan suuntaan on korkea, vaativat LW-ohjelmiston kehittämistä. Erityisesti, kun on kyseessä suuret päivittäin myydyt ja ostetut työtuntimäärät, ohjelmistojen

tulee toimia siten, että ne helpottavat, tehostavat ja nopeuttavat ydintoimintoja ja yhteistyötä.

Havainnoinnissa selvisi, että tukiprosessit ja ydinprosessit eli kunnossapitotyöt toimivat kriittisissä asioissa keskenään hyvin.

TL:n ydinprosessien ja niitä tukevien Toimittaja X-tukiprosessien, esimerkiksi varaosien hankintaprosessin, välinen yhteistyö LW-ohjelmiston käytössä kaipaa myös kehittämistä. Tällöin kyseessä on lähinnä tiedon kulun ja tiedon hallinnan kehittäminen. TL:n henkilöstön ja tätä kautta myös AS:n vastuuhenkilöiden on melko hankala seurata LW-ohjelmistosta esimerkiksi, mikä on varaosien saldojen sekä tilattujen varaosien tilanne hetkellä x. Tämän kehittäminen vaatii IT-osaston panosta. AS:n kunnossapidossa on varaosanimikkeitä LW-ohjelmistossa n. x-tuhatta, mistä seuraa, että varaosien hallintaan ja selvitystöihin kuluu asentajilta, aluehuoltopäälliköltä ja varaosatiimiltä paljon aikaa vuositasona. Varaosien hallinnan AS:n on ulkoistanut täysin TL:lle.

Havainnoinnissa selvisi myös, että AS:llä vain harvalla on selkeä käsitys siitä, kuinka paljon miestyötunteja varaosahallintaan kuluu vuositasona. Varaosahallinta on kuitenkin yhtä tärkeä tekijä kunnossapidon onnistumisen suhteen kuin koneille tehtävät kunnossapitotyöt. Varaosahallinta työlajina on sellainen, että sitä ei asiakas näe, koska työ tapahtuu pitkälti TL:n pajan sisällä ja sisäisesti Toimittaja X:n henkilöstön välillä LW-ohjelmistoa ja muita AS:n ulkopuolisia (esim. toimitajat) tietolähteitä hyödyntäen. Tämä lienee syy, miksi varaosapuolen hallintaa ja toimintaa ei asiakkaan puolelta täysin hahmoteta. Toisaalta, koska varaosatilaus lähtee usein Toimittaja X:n sisältä, eli TL-asentaja huomaa varaosatarpeen, asiakas osallistuu varaosasprosessiin vain hetken antaessaan tai evätessään osan hankintaluvan. Täten AS:n henkilöstön työmäärä on hyvin vähäinen varaosien hallinnassa. Tästä saatiinkin sellainen kehitysidea kunnossapitopalveluprosessien luomisvaiheeseen, että varaosien hallinta- ja tilausprosessit myös määrittälään kunnossapitoaktiviteeteiksi ja näille luodaan prosessit samalla tavalla kuin kunnossapitotyöaktiviteeteille. Näin myös AS:n henkilöstö näkee, miten varaosien hallinta ja Toimittaja X:n tukiprosessit tukevat kunnossapidon onnistumista ja tätä kautta AS:n ydinprosessin eli tuotantoprosessin onnistumista. Varaprosessien kuvaamisella AS:n henkilöstö näkee myös, miten varaosasprosessit toimivat ja

etenevät, ketkä henkilöt/tahot ovat niissä mukana ja mitkä ovat vastuut ja valtuudet. Osa varatoimintamalleista on räätälöity täysin ja ainoastaan AS:sta varten, joten näiden toimintojen mallintaminen prosessikaavioksi edesauttaa myös Toimittaja X:n henkilöstöä hahmottamaan, miten AS:lle räätälöidyt varaprosessit toimivat.

Toinen ohjelmisto, joka liittyy oleellisesti tähän kehittämishankkeeseen, on IMS. IMS on Toimittaja X:llä käytössä oleva prosessienhallintaohjelmisto. IMS:ssä on kirjattuna ja kuvattuna kaikki Toimittaja X:n prosessit. IMS-ohjelmistoa käsitellään enemmän seuraavissa luvuissa sillä nykytilan kartoitusvaiheessa IMS:ää tutkittiin vain sen perustoimintojen tasolla.

6.3 Strukturoimattomien avoimien haastattelujen toteutus ja tulokset

Strukturoimattomia avoimia haastatteluja tehtiin TL:n asentajille ja AS:n tuotantopäällikölle.

Haastattelut asentajien kanssa

Asentajilla on hyvä näkemys kunnossapitotöiden suorittajina siitä, mitkä asiat kunnossapidon suhteen TL:n ja AS:n välisessä palveluyhteistyössä eivät toimi, missä kohdissa on ongelmia, mitä tulisi kehittää ja miten, sekä mitkä asiat ovat epäselviä. Haastattelut toteutettiin kentällä kunnossapitotöiden ohessa sekä TL:n kunnossapidon pajalla, missä ovat asentajien työpisteet. Usein haastattelut menivät päällekkäin havainnoinnin kanssa eli havainnointi ja strukturoimaton avoin haastattelu tapahtuivat samaan aikaan tai peräkkäin. Tällainen päällekkäisyys syntyi usein siitä, että projektipäällikkö oli mennyt havainnoimaan jotain tilannetta ja havainnoinnin aikana aloitettiin asentajan kanssa myös strukturoimaton avoin haastattelu. Haastattelut havainnoinnin aikana lähtivät yleensä liikkeelle siitä, että projektipäällikkö oli tekemässä kentällä havainnointia ja samalla hetkellä jokin TL:n ja AS:n yhteistyöhön vaikuttava tärkeä tekijä, ilmiö tai tapahtuma oli juuri tapahtunut tai tapahtumassa (esim. koneen korjaus). Ja tällä samalla hetkellä asentaja tai projektipäällikkö oli havainnut yhteistyöhön tai toimintaan liittyvän asian joka ei toimi, vaatii kehitystä tai pitää selventää, ja josta haluttiin keskustella tai jota haluttiin kommentoida saman tien. Tällaisessa spontaanisti ja

äkillisesti alkaneessa haastattelussa projektipäällikkö pyrki mahdollisimman hyvin ohjaamaan keskustelua siten, että saatiin tärkeää tietoa kirjattua ylös yhteistyön kehittämisen ja tutkimuskysymysten suhteen. Asentajien kanssa haastattelut oli paras suorittaa suoraan tuoreeltaan, kun jokin tilanne oli päällä. Näin saatiin parhaiten dokumentoitua ylös asentajien todellisia ja kaunistelemattomia näkemyksiä kehityskohteista ja palveluyhteistyön toiminnoista.

Aikataulullisesti suunnitelmallisemmat haastattelut puolestaan toteutettiin siten, että projektipäälliköllä oli etukäteen tiedossa kysymyksiä ja aihe-alueita liittyen johonkin toimintaan. Haastattelu saattoi liittyä esimerkiksi ennakoivan kunnossapidon toimintamalleihin tai sen vaiheisiin. Tätä toimintaa sitten käytiin läpi asentajan kanssa vapaan keskustelun avulla kuitenkin niin, että projektipäällikkö johdatti keskustelua ja sai vastauksia keskustelun yhteydessä niihin kysymyksiin, jotka ennalta oli määriteltä.

Projektipäällikön kokemustieto ja usean vuoden kokemus asentajien esimiehenä toimimisesta toi vahvaa tuntumaa siitä, että virallisen palaverin ja strukturoidun kyselypatterin yhdistelmällä asentajilta tuskin olisi saanut niin paljon kommentteja kehityskohteista kuin strukturoimattomilla avoimilla haastatteluilla ja vapaamuotoisilla keskusteluilla, jotka tapahtuivat kentällä. Virallisuudella, varatulla neuvotteluhuoneella, virallisella haastattelulomakkeella etukäteen järjestetyin kysymyksin ja ennalta määritellyllä haastattelun kululla sekä näiden aikaansaamalla tunnelmalla ei todennäköisesti olisi saatu niin paljon tutkimustietoa kuin strukturoimattomilla avoimilla haastatteluilla.

Asentajien esille nostamat kehityskohteet olivat pitkälti samoja kuin mitä havainnoinnissa oli jo tullut ilmi. Asentajia askarrutti tai he toivoivat kehitystä tai selvennystä mm. seuraaviin asioihin:

- töiden vastaanotto ja töiden jako
- yhtenäinen tapa käyttää LW-ohjelmistoa asentajien kesken
- tiedon kulku TL:n sisällä ja TL:n ja AS:n välillä
- toimintatapojen yhtenäistäminen asentajien kesken

- AS:n kanssa tapahtuvasta yhteistyötä ja kunnossapitotoiminnoista pitäisi olla dokumentoidut toimintamallit ja kaikkia TL:n ja AS:n henkilöstö sitovat ”pelisäännöt” (prosessit)
- selkeät rajat, mitä saa tehdä omatoimisesti ja mihin töihin tai työvaiheisiin pitää kysyä lupa (rajat, valtuudet, vastuut)
- miten, minkä työkalun mukaan tai kenen toimesta priorisoidaan kunnossapitotöiden suorittamisjärjestys, jos samaan aikaan on päällä monta akuuttia työtä, jotka pitää aloittaa heti jne.

Tuotantopäällikön haastatteleminen

AS:n tuotantopäällikön kanssa projektipäällikkö piti useita palavereja kehittämiss-hankkeen aikana. Osassa näistä palavereista toteutettiin myös strukturoimatonta avointa haastattelua tuotantopäällikölle. Tuotannon johdon ja omien näkemysten lisäksi tuotantopäällikkö toi haastatteluihin myös alaistensa eli tuotantosolujen esimiesten ja koneiden operaattorien näkemyksiä, ideoita ja kehitystarpeita. Tuotantopäällikkö nosti esille useita samoja kehittämistä kaipaavia asioita, jotka olivat tulleet esille jo havainnoinnissa ja asentajille tehdyissä haastatteluissa. Esimerkiksi tiedon kulun tehostaminen, tiedon hallinta ja tiedon hyödyntäminen olivat myös AS:n ja tuotantopäällikön mielestä kohteita, jotka kaipaavat kehitystä TL:n ja AS:n päivittäisessä kunnossapitoyhteistyössä.

Haastatteluissa tuotantopäällikön kanssa selvisi, että hänen ja AS:n tarpeet yhteistyön kehittämisen suhteen koskevat myös seuraavia asioita:

- Kunnossapitotöiden hallinnan ja tilaus-toimitusprosessien selkeyttäminen pitää toteuttaa kuvattujen ja dokumentoitujen prosessien eli toimintamallien avulla.
- Pitää luoda sekä kuvata selkeät palveluprosessit, jotta AS:n henkilöstö tietää, miten kunnossapitoyhteistyö toimii ja miten eri kunnossapitotöiden ja -aktiviteettien työvaiheet etenevät ja jotta talousvastuun omaavat henkilöt tietävät tarkkailla ja hallita helpommin tilaamiaan töitä ja arvioida näiden onnistumista.
- Palveluprosessit pitää luoda yhteistyössä AS:n ja TL:n henkilöiden välillä, mikä tarkoittaa henkilöstön mukaanottoa kunnossapitopalveluyhteistyön kehittämiseen.

- Kaikkien AS:n ja TL:n välistä yhteistyötä koskevien palveluprosessien dokumentteineen pitää olla kaikkien käytettävissä ja löydettävissä.
- On määriteltävä uusiksi erilaisten kunnossapitotöiden eli kunnossapitoaktiviteettien tarkoitus. Tämän jälkeen voidaan seurata uusien palveluprosessikaavioiden sekä tilastointimenetelmien avulla, minkälaisia kunnossapitotöitä tehdään, kuinka paljon, mitä nämä maksavat pidemmällä aikavälillä ja miten eri kunnossapitolajit käyttäytyvät keskenään pidemmällä aikavälillä.
- TL:n on kehitettävä tiedottamista AS:n henkilöstölle töiden suunnittelusta, töiden aloittamisesta ja etenemisestä.

Tuotantopäällikön haastatteluissa painopisteet ja tarpeet oli hieman erilaiset kuin esimerkiksi TL-asentajilla, vaikka kehityskohteet ja osa-alueet olivat pitkälti samoja. Kun asentajien kehittämistarpeet ja -havainnot liittyivät enimmäkseen päivittäiseen työhön sekä päivittäiseen yhteistyöhön yritysten välillä ja yksityiskohditiin, niin tuotantopäällikön kehittämistarpeet koskivat puolestaan enemmän pitkän aikavälin ja strategisen tason asioita. Tuotantopäällikön ja AS:n tarpeet yhteistyön ja kunnossapitopalveluprosessin luomiseksi ja kehittämiseksi liittyivät pitkän aikavälin yhteistyön johtamiseen, talousasioihin, sijoitettuun pääomaan tai muuhun hyödykkeeseen vs. arvon tuottoon kunnossapidon avulla ja maksimaaliseen kunnossapitoprosessin tuomaan tukeen AS:n ydinprosessille eli tuotantoprosessille.

Yhteenvetona voidaan todeta, että haastatteluissa esille nousseet kohteet, jotka tarvitsevat kehitystä, olivat pitkälti samoja TL:n henkilöstöllä ja AS:llä. Erona olivat lähinnä kehittämistöiden järjestys ja priorisoinnit sekä se, kuinka paljon mihinkin kehityskohteeseen tulisi panostaa resursseja. Myös näkemykset siitä, miten näitä kehityskohteita tulisi kehittää, erosivat paikoitellen toisistaan. Se mikä oli asentajille äärimmäisen tärkeä kehitettävä asia, saattoi olla tuotantopäälliköstä triviaaliasia ja päinvastoin. Sekä TL:n asentajien että AS:n kehitysehdotuksien huomioiminen ja niihin liittyvät konkreettiset kehitystoimenpiteet pitää ottaa huomioon seuraavissa vaiheissa, jotta kehittämishankkeen lopputulos olisi mahdollisimman hyvä.

6.4 Ryhmähaastattelujen toteutus ja tulokset

Nykytilan kartoituksen aikana ohjausryhmä analysoi materiaalia, jota havainnoinnista ja strukturoimattomista avoimista haastatteluista oli syntynyt, sekä kuuli projektipäällikön ja tuotantopäällikön näkemyksiä siitä, miten kehittämishanketta tulee viedä eteenpäin. Tämä lisäksi ohjausryhmän kanssa käytiin ryhmähaastatteluja, jotta saatiin kehittämishankkeeseen myös Toimittaja X:n palveluliiketoiminnan johtajan ja AS:n tehtaan johtajan näkemyksiä ja tarpeita päivittäisen ja pidemmän aikavälin yhteistyöhön. Johdon näkemykset kehityskohteista olivat linjassa havainnoinnin ja strukturoimattomien avoimien haastattelujen esille nostamien kehityskohteiden kanssa. Johdon näkemykset kehittämisestä liittyivät myös strategisen tason yhteistyöhön ja arvon tuottoon pitkällä aikavälillä. Ensiarvoisen tärkeää ryhmähaastatteluissa oli saada esille Toimittaja X:n palveluliiketoiminnan johtajan näkemyksiä myös siitä, miten Toimittaja X:n tukiprosessit ja tukitoiminnot saadaan kytkettyä toimivasti AS:n ja TL:n välisiin räätelöityihin uusiin palveluprosesseihin sekä siitä, miten Toimittaja X pystyy tukemaan TL:n ja AS:n uusia toimintamalleja niin, että arvon luonti taataan molemmille yrityksille. Ryhmähaastatteluissa korostui vielä AS:n tuotantopäällikön sekä AS:n tehtaan johtajan tarve siitä, että kehittämishankkeessa luotavien uusien palveluprosessin pitää helpottaa tuotantosolujen tulostavuuksia esimiehiä hahmottamaan kunnossapitotöiden kustannuksia sekä sitä, mitä he käytännössä ostavat, kun he tilaavat kunnossapitopalveluita TL:lta.

Nämä ohjausryhmän palaverit ja ryhmähaastattelut nykytilan kartoitusvaiheessa olivat enemmänkin vallitsevan yhteistyön tilan arviointia sekä rajojen, mahdollisuuksien ja resurssien selvittämistä ja sopimista tulevaa palveluprosessien luomista ja mallintamisvaihetta varten. Näissä palaverissa lyötiin lukkoon seuraavan vaiheen karkeat rajat, joiden sisällä yrityksen pystyvät toimimaan prosessienluomiprojektissa. Oleellista näissä palaverissa oli saada konsensus henkilöiden ja yritysten välillä siitä, mitä kehitetään, kuinka kehitetään, millä resursseilla, mikä on etenemisjärjestys, mitkä ovat prioriteetti, miten kehittämishankkeesta muodostuu arvoa yrityksille, miten varmistetaan uusien prosessien toimiva käyttöönotto molemmissa yrityksissä sekä kuka vastaa kehittämishankkeen etenemisestä. Tärkeää tässä vaiheesta oli myös saavuttaa ohjausryhmässä yhteisymmärrys siitä, mitkä

ovat sellaiset realistiset tavoitteet prosessien kehittämisen suhteen, joihin molemmat yritykset pystyvät sitoutumaan. Näissä palavereissa päätettiin myös, miten ja missä tilanteissa ohjausryhmä kutsutaan koolle sekä täsmennettiin, mitkä ovat ohjausryhmäjäsenten roolit jatkossa.

6.5 Yhteenvedo nykytilasta, kehittämis ehdotukset sekä tavoitteet tuleville vaiheille

Tutkimusmenetelmillä ja ohjausryhmän palaverien avulla saatiin selville, että seuraavia asioita pitää kehittää ja huomioida, kun ruvetaan määrittelemään kunnossapitoaktiviteetteja uusiksi ja luodaan näille uudet palveluprosessit:

- Kunnossapitoaktiviteetit pitää määritellä uusiksi, ja näille määritelmille pitää luoda selkeät dokumentoidut kuvaukset, joista käy ilmi, mikä kunnossapitotyö on mitään kunnossapitotyölajia eli -aktiviteettia.
- Aktiviteetit pitää pilkkoa useammaksi eri aktiviteetiksi kuin mitä aiemmin on ollut käytössä, jotta kunnossapitotyölajit voidaan erotella ja tilastoida toisistaan paremmin.
- Uusille kunnossapitoaktiviteeteille pitää luoda jokaiselle omat kunnossapito-palveluprosessit.
- Myös varaosatoiminnot määritellään uusiksi ja ne luetaan myös kunnossapitoaktiviteeteiksi jatkossa. Näille luodaan myös palveluprosessit.
- Kunnossapitopalveluprosessien dokumenttien pitää olla selkeät ja helposti ymmärrettävät, ja niistä pitää selvittää, miten työvaiheet eri prosesseissa etenevät sekä mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy.
- Palveluprosessien dokumenteista pitää selvittää kaikille toimijoille, mitä TL:n ja AS:n välisestä yhteistyöstä on sovittu, ja uusien palveluprosessien avulla palveluyhteistyön tulee olla läpinäkyvää kaikille tahoille.
- Palveluprosessien prosessivaiheiden selitysheidet eli -tekstit ja perustason ohjeet pitää olla selkeät, ja niistä pitää selvittää, mitä missäkin prosessin vaiheessa kenenkin kuuluu tehdä.
- Molempien yritysten henkilöstön valtuuksien ja vastuiden pitää käydä ilmi palveluprosessikuvauksista ja jokaisesta prosessin vaiheesta.

- Molempien yritysten on varmistettava, että palveluprosessin toiminta synnyttää arvoa ja win-win-tilanteita molemmille yrityksille pitkällä tähtäimellä.
- Oleellista on varmistaa, että uudet palveluprosessit tukevat asiakkaan ydinprosessien onnistumista siten, että yhteistyö on myös toimittajalle kannattavaa.
- Molempien yritysten on varmistettava, että TL:n ydinprosessit ja Toimittaja X:n tukiprosessit eli sisäiset prosessit toimivat arvoa tuottavasti keskenään AS:lle räätälöidyissä prosesseissa.
- Toimittaja X:n tukiprosessit pitää myös havainnollistaa palveluprosesseissa eli selvittää, miten ja missä vaiheessa ne vaikuttavat kunnossapitopalveluprosesseihin.
- AS:n henkilöstölle on selvitettävä, miten heille näkymättömät eri Toimittaja X:n tukiorganisaatiot ja -prosessit tukevat TL:n toimintaa AS:n kunnossapidossa.
- Ennen käyttöönottoa on varmistettava, että uudet palveluprosessit tukevat myös käytännössä mahdollisimman järkevästi AS:n tehtaan ydinprosessin eli tuotantoprosessin onnistumista.
- Palveluprosesseilla pitää olla selkeä loppu, jotta AS:n esimiehet voivat hyväksyä tai reklamoida valmistuneen työn.
- Palveluprosessin kuvausten tulee olla sellaisia, että ne helpottavat AS:n solujen esimiehiä hahmottamaan, miten kunnossapitotyö etenee ja toimii heidän vastualueillaan.
- Palveluprosessien dokumentit pitää tallentaa sellaiseen paikkaan, että kaikki toimijat löytävät ne helposti.
- Tiedonkulkua ja -hallintaa sekä kommunikointia pitää kehittää yritysten välissä uusissa palveluprosesseissa ja prosessien yksittäisissä vaiheissa.
- Toimittaja X:n tukiprosessien ja TL:n prosessin välistä tiedonkulkua pitää kehittää.
- TL:n henkilöstön pitää yhtenäistää LW-ohjelmiston käyttötapoja.
- Kunnossapitotyötilauksien tekemistä sekä töiden vastaanottoa on uudelleen mietittävä palveluaktiviteeteissa, esimerkiksi mitä kunnossapitotoita kullakin toimijalla on valtuudet tilata.
- Kunnossapitotyötarpeen havaitsevan henkilön on kirjattava tarve LW-järjestelmään. AS:n henkilöstö ei saa delegoida töiden avaamisia LW-

ohjelmistoon TL:n asentajille. Näin toimien nähdään tilastoina, kuinka monta työtä AS on avannut ja kuinka monta puolestaan TL, ja kunnossapitoaktiiviteetin tilausprosessi lähtee oikean yrityksen henkilöstä liikkeelle.

- Työn valmistumisen jälkeen on varmistettava, että siitä lähtee aina kuittaus solun/koneen vastuuhenkilölle.
- On täsmennettävä, mitkä työt kuuluvat TL:n vastuulle ja mitkä eivät.
- On sovittava, miten ohjataan oikealle taholla sellainen työ, joka on ilmoitettu TL:n LW-ohjelmistoon, mutta joka ei kuulu TL:n vastuulle.
- Niille töille, jotka eivät kuulu TL:n vastuulle, mutta jotka halutaan kuitenkin teettää TL:n asentajilla, on luotava uusi työaktiiviteetti ja tälle oma palveluprosessi.
- Uusien prosessien tulee mahdollistaa kunnossapitotöiden ja -aktiiviteettien erilaisten tilastojen ja jatkossa myös mittareiden luonti.
- Prosessien luonnin yhteydessä on poistettava turhat ja arvoa tuottamattomat toiminnot.
- Töiden jaossa tai työn siirtyessä TL:n henkilöltä toiselle pitää olla selkeät säännöt, ettei tehdä päällekkäistä työtä tai ettei työ jää tekemättä.
- Palveluprosesseista pitää luoda helposti kehitettävät ja joustavat, jotta niitä pystytään muuttamaan nopeasti asiakastarpeiden tai markkinatilanteen muuttuessa.
- Palveluprosessien tulee toimia myös käytännössä siten, että TL:n ja AS:n henkilöstöt voivat niitä toteuttaa ja niihin sitoutua.
- Luotavien palveluprosessien tulee olla sellaisia, joita voi toteuttaa helposti, nopeasti, tehokkaasti ja ennen kaikkea järkevästi. Virheet ja viiveet sekä vähäarvoisten töiden toistuva tekeminen pitää saada pois prosesseista.
- Erikoistöiden, esimerkiksi TL:n asentajan ja AS:n jonkun solun esimiehen suoraan, kahden kesken ”käytävällä suullisesti sovittujen ” töiden ja toimintamallien on jatkossa mentävä myös palveluprosessien ja LW-ohjelmiston kautta.
- Palveluprosesseista ei saa muodostaa liian tiukkoja tai byrokraattisia, jotta vuosien saatossa kiitettävälle tasolle noussutta TL:n asentajien omaloitteisuutta ei kuihduteta pois. Toisaalta selkeät rajat pitää olla.
- Palveluprosesseja ei saa tehdä niin joustamattomiksi, että pitkällä tähtäimellä esim. byrokratian, tarkkojen sääntöjen ja rajojen tai hyväksyntäprotokollien

takia palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys laskevat tai ydintoiminta hidastuu tai tulee kankeaksi. Palveluprosessien on palveltava laadukkaasti kokonaisuutta, ei vain tiettyjä henkilöitä, henkilöryhmiä tai tahoja.

- Palveluprosessien tulee olla sellaiset, että niiden avulla kunnossapitoyhteistyötä voidaan ohjata tehokkaammin, kunnossapidon kehittäminen tehostuu ja kehityskohteet löytyvät helpommin.
- Jokaiselle kunnossapitotyölle ja -prosessille pitää olla selkeä ja todennettavissa oleva tilaus- tai lähtösignaali

Yllä olevan listan asiat olivat myös ohjausryhmän asettamia kehittämishankkeen seuraavien vaiheiden ja lopputuloksen tavoitteita. Ohjausryhmä sopi, että listan asioiden pitää olla kunnossa tai ainakin huomioon otettuna sillä hetkellä, kun uudet palveluprosessit otetaan yhteistyössä käyttöön. Lista toimii myös projektipäällikön tarkastus- ja muistilistana kehittämishankkeen eri vaiheissa. Ohjausryhmän ja TL:n asentajien kanssa käytiin myös läpi ennen kehittämishankkeen seuraaviin vaiheisiin siirtymistä, että kehitystarpeet, prioriteetit ja kehityskohteet eivät ole kaikilla sidosryhmillä, tahoilla tai henkilöillä täysin samat ja kaikkia tyydyttäviä ratkaisuja ei joka asiaan saada.

7. KUNNOSSAPITOPALVELUPROSESSIEN MALLINTAMINEN

7.1 Kunnossapitoaktiviteettien uudelleen määrittely asiakkaan kanssa

Kehittämishankkeen alkuvaiheissa ohjausryhmässä päätettiin, että kunnossapitotyölajit eli kunnossapitoaktiviteetit pitää määritellä uudestaan ja kunnossapitotyöt pitää jakaa useammaksi aktiviteetiksi kuin mitä aiemmin on ollut käytössä. Tällä pyrittiin siihen, että pidemmän aikavälin tarkastelujaksolla nähdään aiempaa paremmin, millaista kunnossapitoa on tehty, kuinka paljon, kuinka suurin kustannuksin. Aktiviteettien uudelleen määrittelyllä pyrittiin myös siihen, että nähdään jatkossa, miten kunnossapitoaktiviteetit käyttäytyvät toisiinsa nähden (vähentääkö yhden aktiviteetin lisääminen toisen aktiviteetin määrää/tarvetta, kuten kunnossapitoteoriassa on esitetty). Aktiviteettien uudelleen määrittelyllä voidaan myös seurata helpommin, kuinka paljon kunnossapidossa tehdään ns. ”toivottuja” kunnossapitotöitä, esimerkiksi ennakkoivaa kunnossapitoa, suhteessa ns. ”ei-toivottuihin” kunnossapitotöihin, esimerkiksi vikahuoltoihin. Jos vuoden aikana vikahuoltojen määrä nousee ja vastaavasti ennakoivan kunnossapidon osuus puoltaa huomattavasti, niin uusien aktiviteettien avulla tähän saadaan työkalut, joilla tämä ilmiö huomataan aiempaa paremmin ja siihen voidaan puuttua. Aktiviteettien uudelleen määrittelyn avulla voidaan myös tehdä helpommin tilastoja kunnossapitotoiminnasta. Tilastot puolestaan auttavat Toimittaja X:ää ja AS:sta hahmotamaan ja analysoimaan yhteistyötä paremmin. Uusien aktiviteettien tilastoilla pystytään kunnossapitoyhteistyötä myös ohjaamaan ja kehittämään paremmin haluttuun suuntaan. Ilman selkeitä aktiviteetteja ja niiden mukanaan tuomia mitaus- ja tilastointimahdollisuuksia on mahdotonta esimerkiksi vuoden lopussa konkreettisesti analysoida AS:n ja TL:n välillä, minkälaista kunnossapitoa AS:n ostamat x-tuhatta tuntia olivat. Kun puhutaan niinkin suuresta palveluiden myyntimäärästä kuin x-tuhatta tuntia vuodessa eli x tuntia päivässä, niin pidemmän aikavälin tarkastelujaksolla asiakkaalla ja toimittajalla on molemmille oltava työkalut, millä selviää, ”mitä on ostettu ja mitä on myyty” ja onko saatu rahoille vastinetta. On voitava arvioida myös, onko yhteistyö ollut kannattavaa sekä onko yhdessä sovitut tavoitteet saavutettu. Ilman selkeitä aktiviteetteja on mahdotonta

arvioida, miten ja millaiset kunnossapitotyöt ovat tukeneet AS:n ydinprosessia eli tuotantoprosessia.

Kunnossapitoaktiviteettien uudelleen määrittelyt ja niiden kuvaukset teki projektipäällikkö yhdessä tuotantopäällikön kanssa. Aktiviteettien uudelleen määrittelyssä ja niiden eri versioiden kehittämisessä projektipäällikkö ja tuotantopäällikkö käyttivät hyväkseen kehittämishankkeen nykytilan kartoituksesta saatua materiaalia ja kartoituksen myötä esille tullutta tietoa tarpeista, ideoista, toiveista ja asetuista tavoitteista (ks. luvun 6.5 yhteenvetolista). Muita tukimateriaaleja, tietolähteitä sekä ideoiden lähteitä olivat kunnossapitotekniikan yleiset käytännöt ja kirjallisuus, Toimittaja X:n sekä kirjallisuuden määritelmät eri kunnossapitolajeista, projektipäällikön kokemustieto kunnossapidosta yleisellä tasolla ja AS:lla, projektipäällikön ja tuotantopäällikön kokemustieto TL:n ja AS:n kunnossapitoyh-teistyöstä, asiakkaan kunnossapitotarpeet tuotantoprosessin tukemisen suhteen, ohjausryhmän muiden jäsenten tietämys sekä benchmarking eri tuotantolaitosten kunnossapitotoiminnasta. Benchmarking-kokemusta oli hankittu molemmissa yrityksissä enimmäkseen jo ennen kehittämishankkeen aloitusta.

Uudelleen määritellyistä kunnossapitoaktiviteeteistä ja niiden uudesta jaosta tehtiin ensin vedokset, joita sitten käsiteltiin ohjausryhmän kanssa. Toimittaja X:n palveluliiketoiminnan johtajalla oli kehittämishankkeen tässä vaiheessa myös suuri rooli, sillä hän katsoi aktiviteetteja koko Toimittaja X:n palveluliiketoiminnan näkökulmasta ja teki arvioinnit ja päätökset siitä, minkälaisiin TL:n ja AS:n räätälöityihin aktiviteetteihin Toimittaja X palveluliiketoimintaorganisaatio kokonaisuudessaan pystyy sitoutumaan ja mille antamaa tukea. Tärkeä tässä vaiheessa oli myös palveluliiketoiminnan johtajan näkemys siitä, pystyvätkö Toimittaja X:n palveluliiketoiminnan tukiorganisaatiot ja prosessit kytkeytymään arvoa tuottavasti näihin uusiin, yhdelle asiakkaalle räätälöityihin kunnossapitoaktiviteetteihin. On selvää, että aktiviteeteista ei voinut tehdä sellaisia, jotka menevät selvästi Toimittaja X:n yleisten palvelumallien ja -konseptien sekä osaamisalueen ulkopuolelle.

Kunnossapitoasiantuntijan roolissa projektipäällikkö analysoi kunnossapitokokemustietoaan hyödyntäen aina uusien kunnossapitoaktiviteettien vedosten val-

mistuessa yksinään ilman muun ohjausryhmän vaikutusta, voiko niille ja niiden pohjalta luoda käytännössä toimivat palveluprosessit. Projektipäällikkö myös peilasi näitä omia analyysejaan nykytilan kartoitusvaiheessa esille tulleisiin asioihin (esim. luvun 6.5 yhteenvetolista) sekä TL:n asentajien esille nostamiin asioihin. Nämä analyysit projektipäällikkö toimitti aina ohjausryhmän jäsenille. Analyysien pohjalta projektipäällikkö ei joutunut ehdottamaan suuria muutoksia, korjauksia tai hylkäämisiä uusien kunnossapitoaktiviteettien määritelmien sisältöön liittyen. Yleisesti ottaen kaikki uudelleen määritellyt aktiviteetit oli määritelty heti alusta alkaen niin, että niiden pohjalta pystyy kehittämishanketta viemään eteenpäin ja niille pystytään luomaan omat kunnossapitopalveluprosessit.

Useamman eri vedoksen ja version jälkeen tultiin siihen tulokseen, että jatkossa TL:n ja AS:n välisessä palveluyhteistyössä käytetään kahdeksaa AS:lle räätälöityä kunnossapitoaktiviteettia. Nämä kunnossapitoaktiviteetit ovat:

- Ennakoiva kunnossapito (EK-aktiviteetti)
- Korjaava kunnossapito (KK-aktiviteetti)
- Vikahuolto (VH-aktiviteetti)
- Parantava kunnossapito (PK-aktiviteetti)
- ”Kunnossapidon tukityöt” (PT-aktiviteetti)
- ”Muut työt” (MT-aktiviteetti)
- Varaosatoimitus (VT-aktiviteetti)
- Varaosa varastoon (VV-aktiviteetti)

Luodut uudet kunnossapitoaktiviteetit ovat yhdistelmä toimivista aiemmin käytössä olleista vanhoista kunnossapitotyölajeista, täysin uusista TL:n ja AS:n ideoista sekä täysin AS:lle kehitetyistä ja räätälöidyistä malleista, kunnossapitoalan yleisistä toimintamalleista ja määritelmistä sekä Toimittaja X:n palveluliiketoiminnan yleisistä toiminta- ja palvelumalleista. Osa uudelleen määritellyistä kunnossapitoaktiviteeteista on sellaisia, että niitä ei ole Toimittaja X:llä samansisältöisinä käytössä muiden asiakkaiden palveluyhteistyösopimuksissa. Nyt kyseessä ovat täysin vain yhdelle asiakkaalle eli AS:lle räätälöidyt kunnossapitopalveluaktiviteetit.

Osa uudelleen määritellyistä aktiviteeteista, kuten ennakoiva kunnossapito, ovat yleisesti tunnettuja ja maailmanlaajuisesti määriteltyjä kunnossapitotermejä. Ero alan standardimalleihin on siinä, miten esimerkiksi ennakoivaa kunnossapitoa tullaan tulkitsemaan, määrittelemään ja toteuttamaan AS:n ja TL:n välisessä yhteistyössä sekä siinä, miten tämä kunnossapitoaktiviteetin prosessi määritellään ja kuvataan ja minkälaisista prosessivaiheista prosessi koostuu. Kunnossapitoalan kirjallisuudesta ei löytynyt sellaisia valmiita prosessimalleja esimerkiksi ennakoivalle kunnossapidolle, jotka soveltuisivat suoraan TL:n ja AS:n väliseen päivittäiseen räätälöityyn kunnossapitoyhteistyöhön. Tämä johtunee pitkälti siitä, että alan valmiissa malleissa ei ole mukana tai niissä ei ole huomioitu juuri AS:n ja TL:n yhteistyön ominaispiirteitä eikä näiden kahden toimijan yhteistyötarpeita. Näitä huomioon otettavia vaatimuksia prosessimalleille ovat mm. palveluntarjoajan ja asiakkaan räätälöidyt yhteistoimintamallit, ulkoistettu kunnossapito, suurivolyyminen ja päivittäin tapahtuva kunnossapitopalveluiden myynti ja osto. Myynnin ja oston kohteena ovat metalliteollisuuden lastuavat NC-koneet ja nykytilan kartoituksessa esille tulleet asiat.

7.2 Prosessien luominen

”Ennen kuin prosesseja voidaan ryhtyä suunnittelemaan tai uudistamaan, on asetettava uudet tavoitteet ja luotava uusi perusta” (Morris & Brandon 1994, 15). Ohjausryhmän asettamat tavoitteet prosessien luomiselle ja kehittämiselle on esitetty luvun 6.5 yhteenvedossa. Pohjana prosessien luomiselle toimii nykytilan kartoitusvaiheessa saatu materiaali sekä AS:n ja TL:n väliseen kunnossapitopalveluyhteistyöhön uudelleen määritellyt kunnossapitoaktiviteetit.

Kehittämishankkeen alussa yksi oleellisimmista ohjausryhmän päätöksistä ja linjanvedoista oli, että ei lähdetä ”hieromaan” liian optimaalisia palveluprosesseja, koska tällöin käyttöönotto sovitus aikataulun sisällä vaarantuisi tai siirtyisi liikaa. Päätettiin myös, että on tärkeintä saada ensimmäiset versiot kunnossapitopalveluprosesseista yritysten ja niiden henkilöstöjen käyttöön ja sitten kehittää, hienosäätää, hioa ja optimoida niitä käyttökokemuksen karttuessa.

Koska kehittämishanke toteutettiin yhdessä asiakkaan kanssa ja koska kunnossa-pitoyhteistyö on niin laajamittaista, prosessien suunnittelu- ja luomisvaiheessa oli tärkeää saada mahdollisimman paljon asiakkaan tarpeita ja ideoita kirjattua tarkasti ylös. Tällaisesta palveluprosessien kehittämisestä yhdessä asiakkaan kanssa Rekola & Rekola (2005, 21) ovatkin todenneet osuvasti näin: ”Aidot palveluyritykset keskittyvät selvittämään, onko asiakkaan tarve ymmärretty kokonaisuudessaan ja oikein, kuinka usein palvelun tarve esiintyy ja millaisella volyymilla sekä millaista arvoa palvelu tuo asiakkaalle.” Asiakastarve saatiin varmistettua ja ymmärrettyä Toimittaja X:n sisällä kehittämishankkeen eri vaiheissa kootulla materiaalilla, ohjausryhmän avulla sekä siten, että projektipäällikkö suunnitteli uusien kunnossapitoaktiviteettien palveluprosesseja tiiviissä yhteistyössä AS:n tuotantopäällikön kanssa. Palveluprosessien asiakastarpeiden kartoituksessa oleellista oli myös varmistaa, että AS ja TL ymmärtävät AS:n tarpeet samalla tavalla. ”Toimittajan ja asiakkaan on yhdessä pyrittävä ymmärtämään asiakkaan arvonluontia ja tarpeita riittävälle tasolle, jotta kyetään tuottamaan menestyksekkäs ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi tämän ratkaisun elementit ja osa-alueet (esim. prosessit, prosessien vaiheet ja kunnossapitoaktiviteetit) tulee avata siten, että sekä toimittajan että asiakkaan henkilöstö ymmärtää ne.” (Apilo ym. 2007, 71.)

Kehittämishankkeen palveluprosessien luomis- ja mallinnusvaihe lähti liikkeelle niin, että projektipäällikkö ja tuotantopäällikkö yhdessä suunnittelivat alustavia vedoksia uusien kunnossapitoaktiviteettien palveluprosesseista. Projektipäällikkö piirsi ja dokumentoi nämä sitten puhtaaksi. Kun tehtiin ensimmäisiä vedoksia, dokumentointi- ja piirtotyökaluna toimi Excel-ohjelma. Toimittaja X:n käyttämästä IMS-prosessiohjelmistosta saatiin prosessidokumenttipohjia tukemaan prosessin mallinnusta jo Excel-vedosten aikana. Nämä pohjat toimivat myös prosessien perustietojen keräyslomakkeina ja muistin tukena. IMS-ohjelman prosessidokumenttien pohjia päätettiin hyödyntää jo palveluprosessin luomisen ensi vaiheissa, jotta aikanaan virallisten palveluprosessin mallinnus IMS:ään sujuisi luontevasti ja jotta Excel-vedoksien asiat ja tiedonsiirrot olisivat siirrettävissä aikanaan sellaisenaan IMS:ään. Prosessien mallintamisesta sovittiin, että ne tehdään ns. uimaratakaavioina. Uimaratakaaviosta selviää mm. kuka tekee mitä ja milloin. Tämän tyyppisten kaavioiden etuna on, että prosessin tekijät tai prosessin suorit-

tamisesta vastuussa olevien henkilöiden työroolit saadaan näkyviin (Lahden ammattikorkeakoulu – kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki. 2011).

7.2.1 Ohjausryhmän ”kehittämisloop”

Kehittämishankkeen prosessien luomis- ja mallinnusvaihe eteni käytännössä siten, että se oli yhdistelmä Demingin PDCA-kehittämismenetelmää ja iteratiivista kehittämisprosessia. Prosesseja kehitettiin vaihe vaiheelta PDCA-menetelmää hyödyntäen. Kun prosessien kehittäminen oli PDCA:n viimeisessä vaiheessa, tuotos käytiin läpi joko tuotantopäällikön ja projektipäällikön yhteistyönä tai ohjausryhmän kanssa. Tämän jälkeen aloitettiin PDCA-kierros alusta. Ohjausryhmä ja tuotantopäällikkö kävivät tätä ”kehittämiskehää” läpi uudelleen ja uudelleen. Samalla saatiin uutta tietoa tulevista prosesseista ja uusia ideoita ohjausryhmän jäseniltä, kun joka PDCA-kierroksella prosessit ja niiden dokumentit jalostuivat edelleen. Käytännössä koko kehittämishanke oli iteratiivinen, sillä hanke eli ja kehittyi aivan viime metreille asti aina, kun materiaalia syntyi ja ohjausryhmän jäsenet ”oppivat” uusia asioita ja saivat uusia ideoita. Tätä PDCA:n ja iteratiivisen kehittämisprosessin (jatkossa kehitysloop) yhdistelmää voi verrata palapelin tekoon. Joka palan jälkeen palapelin tekijät, tässä siis ohjausryhmä, hahmottivat lopputulemaa askeleen verran paremmin. Joka palan jälkeen tekijät kertoivat toisilleen uusia ideoita jo muodostuneen käsityksen perusteella ja pohtivat, kuinka palapelin tekoa olisi hyvä jatkaa.

Projektipäällikkö ja tuotantopäällikkö toivat pääosin TL:n ja AS:n kehitysideoita palveluprosessien kehitysloopin eri vaiheisiin. Nämä kaksi pitivät useita kahdenkeskeisiä palavereja. Näissä palavereissa pureuduttiin usein jo yksityiskohtiin. Ohjausryhmän muut jäsenet olivat mukana ideoimassa ja tuomassa omaa näkökantaansa niihin vaiheisiin, joissa prosessien dokumentit olivat jalostuneet pidemmälle ja kokonaisuudet alkoivat hahmottua, jolloin tarvittiin koko ohjausryhmän panosta ja mielipiteitä

Kehittämishankkeessa oli äärimmäisen tärkeää ja kehittämishankkeen onnistumisen kannalta välttämätöntä, että AS:n tuotantopäällikkö ja tehtaanjohtaja toivat esille AS:n esimiesten ja koneiden käyttäjien kunnossapitopalveluyhteistyöhön liittyviä ideoita, tarpeita ja kysymyksiä herättäviä asioita. Vähintään yhtä tärkeää oli, että projektipäällikkö toi suunnittelupöytään TL:n asentajien vastaavia näkemyksiä ja että Toimittaja X:n palveluliiketoiminnan johtaja varmisti tukiprosessin ja muiden Toimittaja X:n organisaatioiden henkilöstön mahdollisuudet tukea uusia AS:lle räätälöityjä kunnossapitopalveluprosesseja.

Kehitystiloja käytiin läpi uudestaan ja uudestaan, kunnes kaikki ohjausryhmän jäsenet olivat yhteistuumin sitä mieltä, että prosessit ja niiden dokumentit olivat jalostuneet toimivaan muotoon. Tämän jälkeen ohjausryhmän kanssa sovittiin, että prosessidokumenttien vedoksista voi tehdä viralliset prosessidokumentit Toimittaja X:n IMS-prosessiohjelmaan sekä aloittaa kehittämishankkeen seuraavat vaiheet.

7.2.2 Iteratiivinen toiminta palveluliiketoiminnan kehittämisessä

Apilo ym. (2007, 62) ovat tähänkin kehittämishankkeeseen liittyen osuvasti todenneet, että uusien palveluprosessien kehittämisprosessi on varsin suuressa määrin iteratiivinen. Tämä johtuu siitä, että palveluprosessien kehitysvaiheissa voidaan joutua useaan kertaan palaamaan uudestaan kehitysprosessin aiempiin vaiheisiin ja muokkaamaan niitä, jos havaitaan, että jokin asia ei toimi tai prosessin edetessä saadaan uusia ideoita, joilla halutaan parantaa jo aiemmissa vaiheissa luotuja ratkaisuja. Täydellisesti kehittämishankkeen tämän vaiheen etenemistä (ja itse asiassa koko kehittämishanketta) kuvaa Apilon ym. (2007, 65) seuraava toteamus: ”Palvelujen kehittäminen on iteratiivinen prosessi, jossa tuskin voidaan edetä täysin ennalta tehdyn suunnitelman mukaan.” Kehittämishankkeen tämän vaiheen alussa ohjausryhmän jäsenet loivat ja esittivät useita suunnitelmia siitä, miten kehittämishankkeen tämä sekä seuraavat vaiheet tulisi viedä läpi, mutta prosessidokumenttien jalostuessa ja kehittyessä – minkä seurauksena ohjausryhmän jäsenet ”oppivat uutta” ja saivat uusia ideoita – nuo alussa tehdyt suunnitelmat muuttuivat huomattavasti kehittämishankkeen edetessä.

Suurin työ ajallisesti kehittämishankkeen tässä vaiheessa oli uusien palveluprosessien dokumentointi ja mallintaminen. Tähän meni projektipäälliköltä paljon aikaa, koska a) lähdettiin täysin puhtaalta pöydältä, sillä aiemmin TL:n ja AS:n yhteistyössä ei ollut kunnossapitopalveluprosesseja tai toimintamalleja kuvattu tai dokumentoitu, b) prosesseja syntyi useita, kahdeksan kappaletta eli jokaiselle uudelle kunnossapitoaktiviteetille oma, ja c) ohjausryhmän jäsenten ideoiden muokkaaminen konkreettisiksi dokumenteiksi samalla testaten ja analysoiden niiden toimivuutta oli toisinaan haastavaa ja aikaa vievää. Oma aikansa meni myös prosessien suunnitelmien käytännön toimivuuden analysointiin, kun ideat oli saatu mallinnettua ja dokumentoitua. Projektipäällikkö, joka toimi ohjausryhmässä kunnossapidon asiantuntijana, analysoi ohjausryhmän jäsenten ideoiden toimivuuden käytännössä aina sitä mukaa kuin saatiin uusia ehdotuksia prosessin kehittämiseen. Analyysit olivat äärimmäisen tärkeitä prosessien käytännön toimivuuden kannalta, sillä ohjausryhmän ja tuotantopäällikön kanssa tehdyt prosessien suunnitelmat ja niiden kehittäminen tehtiin puhtaasti ”konttorityönä” neuvotteluoneissa, jolloin riskinä on, että ideat ja suunnitellut prosessit toimivat teorias-
sa mutta eivät käytännössä. Tästä Rekola (2007, 91) onkin osuvasti todennut, että ”palvelumallien kehittämistä ei missään tapauksessa saa tehdä puhtaana konttorityönä. On erittäin tärkeää, että tavoitellun palvelumallin realistisuus ja toteutettavuus tarkistetaan niiden henkilöiden toimesta, sekä asiakkaan että palveluntarjoajan puolelta, jotka palvelumallia toteuttavat”.

7.3 Prosessien mallinnus kolmisivutekniikalla

Uusien kunnossapitoaktiviteettien palveluprosessit mallinnettiin viralliseen muotoon IMS-ohjelmiston kolmisivutekniikkaa käyttäen. Kolmisivutekniikassa prosessin päädokumentit voidaan jakaa kolmeen osaan: 1) prosessin kansilehti, 2) prosessin prosessikaavio ja 3) prosessien selityislehdet.

Lahden ammattikorkeakoulun – kehittäjän tieto- ja menetelmäpankissa (2011) on kuvattu hyvin ja tiivistetysti, mitä kolmisivutekniikalla haetaan ja mitä sen käytöstä hyödytään:

Selityslahdeltä käy selville prosessin vaiheet/tehtävät, kuka tai ketkä ovat vastuussa, mitkä ovat prosessin kriittiset tekijät. Lisäksi siihen kootaan tieto käytettävistä menetelmistä, ohjeista, malleista, työkaluista, laitteista ja resursseista. Lopuksi täydennetään kohdat, missä käsitellään prosessin syötteet ja tuotokset eli myös tietovirrat ja materiaalivirrat selviävät prosessikaavion selityslahdeltä. Kansilehti kokoaa mallinnuksen kautta saatut tiedot prosessikaaviosta ja selvityslahdeltä. Kuvausvaiheen jälkeen organisaatio tunnistaa helpommin prosessin ongelmat, jotka voivat liittyä esimerkiksi viiveisiin, virheisiin tai tiedonkulun katkoksiin. Selityslahden kautta selviää, jos prosessin menestyksellisestä läpiviennistä puuttuu resursseja, jotka voivat olla aikaa, rahaa, tekijöitä tai tietotekniikka ja sen järjestelmät eivät tue prosessia. Vaiheiden kautta nousee esiin kriittisiä tekijöitä, mikäli ei ole esimerkiksi yhtenäisesti sovittua menetelmää, ohjeet puuttuvat tai ei ole oikea input, eli mitä tietoa tarvitaan, että vaihe voi toteutua. Tämä mallinnus mahdollistaa tuloksellisen itsearviointin suorittamisen. (Lahden ammattikorkeakoulu – Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki. 2011.)

Tässä kehittämishankkeessa kolmisivutekniikalla mallinnetuista uusista kunnossapitoaktiviteettien palveluprosesseista yksi on esitetty liitteenä (PK-kunnossapitoaktiviteetin palveluprosessi ja sen dokumentit, liite 1.)

Prosessikaaviot mallinnettiin ns. uimaratakaavioina IMS:ään. Uimaratakaavio-mallintamista käytettiin jo ensimmäisistä alustavista Exceliin tehdyistä prosessivedoksista alkaen.

”Uimaratakaavioiden etuna on, että prosessin tekijät tai prosessin suorittamisesta vastuussa olevien työroolit saadaan näkyviin. Työrooli ei viittaa tiettyyn yksittäiseen henkilöön, vaan siihen rooliin, jossa prosessin tekijä toimii suorittaessaan prosessia. Siten yhdellä työntekijällä voi olla useita työrooleja ja sama työrooli voi olla useilla henkilöillä. Kul-lekin roolille tehdään kaavioon oma sarake eli uimarata, jonka sisään

liitettävien tehtävien suorittajana toimii joku kyseisen roolin haltijoista. Prosessikaavion tulisi mahtua yhdelle sivulle ja se tulisi esittää riittävän pelkistettynä. Jokaisen osallistujan kohdalle kirjoitetaan symbolin sisään prosessin vaihe eli mitä toimija tekee.” (Lahden ammattikorkeakoulu – Kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki. 2011.)

Palveluprosessien prosessivaiheiden (mm. prosessien selityshehdet) suunnitteluun, kuvaamiseen ja kirjoittamiseen projektipäällikkö panosti paljon aikaa. Prosessivaiheet oli suunniteltava sellaisiksi, että niissä paneudutaan yksityiskohtiin, jotka kirjataan prosessivaiheisiin tarkasti. Jollei yksityiskohtiin pureuduta, jäävät prosessit liikaa palvelun suorittajasta, tilanteesta, asiakkaasta ja ajankohdasta jne. riippuvaisiksi. (Rekola 2007, 92.) Tästä puolestaan seuraa helposti, että jonkin ajan päästä virallisten palveluprosessin ohella on käytössä taas epävirallisia, suullisesti eri henkilöiden välillä sovittuja toimintamalleja. Tällöin koko palveluyhteistyö alkaa ”sakata”. Prosessikaaviot havainnollistavat visuaalisesti prosessin rajat ja toimintaketjut. Ne sisältävät ja havainnollistavat myös otsikotason tiedot sekä toimivat eräänlaisena tiivistelmänä prosessiin kuuluvista toiminnoista ja asioista. Prosessivaiheiden selityshehdet puolestaan sisältävät näiden prosessivaiheiden, toimintojen ja tapahtumien yksityiskohtaisia, tarkkoja työ- ja toimintaohjeita. Yksinään pelkkä prosessikaavio ei riitä, koska se jättää liian paljon tulkinnan varaa jokaiselle eri henkilölle eri tilanteissa ja prosessin eri vaiheissa. Tästä syystä tarvitaan tarkat ja yksityiskohtaisesti kuvatut ja aukikirjoitetut prosessien vaiheet. Prosessien vaiheet on oltava selkeästi ja ymmärrettävästi kirjoitetut, jotta prosessit voivat ylipäättään toimia siten kuin on suunniteltu. Edellä mainitut asiat tuli pitää mielessä prosessidokumenttien teossa. Prosessivaiheiden suunnittelussa tuli pitää mielessä myös se, että vaikka niissä pureudutaan yksityiskohtiin, niistä ei saa tulla liian raskaita tai monimutkaisia. Toisaalta TL:n ja AS:n henkilöstölle pitää jättää palveluprosesseihin ja niiden vaiheisiin ”liikkumavaraa” ja mahdollisuuksia improvisoida ja joustaa.

7.4 Tukiprosessien kytkeminen ydinprosesseihin

TL:n ja AS:n kunnossapitoyhteistyön palveluprosessien suunnittelussa ja mallintamisessa oli oleellista myös varmistaa, että ne toimivat Toimittaja X:n tukiprosessien kanssa. Varaosien hankintaprosessi on tärkein tukiprosessi TL:n ydintoiminnoille ja kunnossapidon toimivuudelle ja sitä kautta myös AS:n arvon muodostukselle. Muita oleellisia tukiorganisaatioita, -toimintoja ja -prosesseja ovat IT, HR, tekninen tuki ja laskutus. Näitä neljää tukiprosessia ei tässä opinnäytetyössä käsitellä muuten kuin pintapuoleisesti joissain luvuissa. IT:tä käsitellään jonkin verran tässä opinnäytetyössä mm. LW-ohjelmiston muodossa ja jatkokehittämisehdotusten takia. Nämä ovat Toimittaja X:n sisäisiä prosesseja, eivät TL:n ja AS:n välisiä kunnossapitopalveluprosesseja, eivätkä kuulu opinnäytetyön rajauksen sisään. Varaosien hankinta- ja tilaus-toimitustukiprosessit olivat sen sijaan vahvasti esillä tämän kehittämishankkeen jokaisessa vaiheessa.

Varaosien hankintamalleista päätettiin myös luoda omat kunnossapitoaktiviteetit ja näille omat prosessit. Varaosaprosesseille tehtiin myös samanlaiset palveluprosessidokumentit kuin työaktiviteeteillekin. Varaosaprosessi TL:n suhteen voidaan jakaa kahteen eri lajiin: 1) ad hoc heti käyttöön menevät kertaluontoiset hankinnat, joiden tietoja ei ole LW-ohjelmistossa ja joita ei ohjata saldoilla eikä hälytysrajoilla (nämä määriteltiin AS:n kanssa VT-aktiviteetiksi) sekä 2) saldo-ohjatut varaosat ja tarvikkeet, joita pitää aina olla kunnossapidon pajan varaosahyllyssä tai tilauksessa, joita ohjataan LW-ohjelmiston saldo- ja hälytysrajojen avulla ja joiden nimiketietoja muokataan ja hallitaan LW-ohjelmistossa (määriteltiin AS:n kanssa VV-aktiviteetiksi).

Kunnossapidon tukiprosesseista puhuttaessa on hyvä ymmärtää, että kunnossapitopalveluprosesseissa tuki- ja ydinprosessien rajat ovat toisinaan melko häilyvät. Kunnossapitopalveluissa tuki- ja ydinprosesseissa työskentelevät henkilöt työskentelevät varsin usein yli prosessirajojen tai yhtä aikaa molemmissa tai useammassa prosessissa. Esimerkiksi Toimittaja X:llä teknisen tuen henkilö kuuluu ”paperilla” tukiorganisaatioon tai -prosessiin ja työmaana on Toimittaja X:n konttori paikkakunnalla Y, mutta äärimmäisen kriittisessä tilanteessa hän saattaa matkustaa asiakkaan luo ja ruveta tekemään ydinprosessin (koneen korjaus) töitä ja samaan aikaan hoitaa älypu-

helimella tai kannettavalla tietokoneella kentällä tukiprosessin töitä (vastata ulkoisilta tai sisäisiltä asiakkailta tulleisiin teknisiin kysymyksiin). Toinen esimerkki on, että TL:n asentaja suorittaa AS:llä koneen korjausta (ydinprosessi), mutta joutuu poikkeustapauksen takia suoraan itse hoitamaan konetta korjatessa myös varaosien hankintaa (tukiprosessi) sekä tilattujen varaosien logistiikkaa (tukiprosessi).

7.5 Palveluprosessien evaluointi ohjausryhmän toimesta

Ohjausryhmä evaluoi kehittämishanketta tasaisin väliajoin sitä mukaa kuin projektipäällikkö sai prosessidokumentteja jalostettua. Evaluointia suoritettiin ohjausryhmän palaverissa, mutta usein projektipäällikkö teki evaluointia myös yksin tai kahden kesken tuotantopäällikön kanssa. Evaluointi ohjausryhmässä toimi pitkälti siten, että kukin ohjausryhmän jäsen arvioi ”omalta tontilta” käsin nykytilan analysoinnin perusteella asetettujen tavoitteiden saavuttamista kunnossapito-palveluprosesseilla ja niiden dokumenteilla, tai teki ehdotuksia, miten tavoitteet saavutetaan. Mahdollista oli myös ehdottaa, että jostain epärealistisesta tavoitteesta luovuttaisiin tai sitä muokattaisiin.

Evaluoinnin rungon muodosti seuraava kysymyslista:

- Mitä mahdollisuuksia, riskejä, vahvuuksia, uhkia tai heikkouksia palveluprosesseissa on?
- Ovatko palveluprosessit sellaisia, että ne tukevat sekä kunnossapitoa että tuotantoa myös työntekijä- ja käytännön tasolla? Onko win-win-tilanne mahdollinen, ja muodostuuko molemmille yrityksille tarpeeksi arvoa suhteessa sijoituksiin?
- Ovatko palveluprosessidokumentit tarpeeksi selkeät ja helposti ymmärrettävät?
- Ovatko kaikkien palveluprosessien eri vaiheet, niissä tapahtuvat toimenpiteet sekä vaihekohtaiset vastuut ja valtuudet selkeät?
- Ovatko palveluprosessit sellaisia, että molemmat yritykset voivat sitoutua niiden käyttöön useammaksi vuodeksi?
- Ovatko palveluprosessit sellaisia, että niitä on helppoa ja ylipäättään mahdollista kehittää jatkuvan kehittämisen periaatteella?

7.6 Kunnossapitopalveluprosessien testaus

Kunnossapitopalveluprosessien testausvaiheen tärkein tavoite oli todentaa, että luodut palveluprosessit toimivat todellisuudessa sillä tavoin kuin niiden on suunniteltu toimivan. Tavoitteena oli vielä jatkokehittää palveluprosesseja TL:n asentajien sekä AS:n henkilöstön kanssa sekä varmistaa TL:n asentajien kanssa, että he pystyvät sitoutumaan uusiin palveluprosesseihin ja pystyvät niitä toteuttamaan.

Kunnossapitopalveluprosessien testauksen suorittamista voidaan perustella seuraavasti:

”Palveluprosessien testausmenetelmillä tarkoitetaan niitä käytäntöjä, joilla yritykset todentavat, että palveluprosessi toimii suunnitellulla tavalla. Suurimmat poikkeamat suunnitelmiin nähden ovat ihmisten tekemässä työssä. Sen sisältö ja laatu vaihtelevat runsaasti henkilöittäin, suorituseroittain, suorituspaikoittain ja ajoittain. Palveluprosessin toimivuutta voidaan testata sekä palvelua kehitettäessä että palvelun valmistuttua. Testausten tuloksilla muutetaan yleensä vain pieniä osia palveluprosessista ja palvelun sisältö.” (Rekola & Rekola 2005, 9–10.)

”Palveluiden testausvaiheessa tulisi olla edustettuna kaikkien niiden tahojen, joilla on intressejä palvelua kohtaan, kuten esimiesasemassa olevat, johto, asiakas-kontaktissa olevat työntekijät ja operaatioista vastaavat. Erilaisia asiantuntijoita ja asiantuntijajapaneeleita voidaan hyödyntää teollisuuspalveluiden testaamisessa. Tärkeää on, että palvelun testaamisesta saatavia kokemuksia hyödynnetään palveluprosessin hienosäätöön.” (Ojasalo & Ojasalo, 226.)

”Prosessien kehittämisessä ja uudistamisessa saatetaan törmätä ongelmaan myös implementointi/toteutusvaiheessa. Prosessin kehittämisprojektin hyvät aiheet valuvat usein hukkaan, koska niitä ei osata soveltaa käytäntöön.” (Morris & Brandon 1994, 16.)

7.6.1 Testaukset projektipäällikön ja ohjausryhmän toimesta

Kehittämishankkeen tässä vaiheessa ohjausryhmä oli yhdessä tehnyt ”konttori-työnä” uusien palveluprosessien testaukset molempien yritysten tontilta katsottuna. Uusia palveluprosesseja tuli testattua jo myös hankkeen mallinnusvaiheessa, kun projektipäällikkö teki analyyseja siitä, toimivatko ohjausryhmän kanssa luodut ja kehityt palveluprosessit myös käytännössä.

Palveluprosessien testauksessa ja analysoinnissa projektipäällikön kokemustieto TL:n ja AS:n välisen kunnossapitoyhteistyön päivittäisestä johtamisesta oli suurena apuna. Käytännössä projektipäällikkö testasi uusia palveluprosesseja yksinään ns. ”pöytätestauksena”. Tällöin projektipäällikkö kävi huolellisesti läpi jokaisen prosessin ja niiden jokaisen vaiheen sekä kaikki prosessidokumentit ja testasi ja arvioi, toimivatko prosessit ja niiden dokumentit päivittäisessä yhteistyössä. Tässä oleellista oli testata ja varmistaa, että käytännössä TL:n ja/tai AS:n henkilöt ja henkilöstöryhmät voivat toteuttaa uusia palveluprosesseja sekä yksittäisiä prosessivaiheita järkevästi ja tehokkaasti. Rekola (2005, 42) määrittelee tällaisen ”pöytätestauksen” palveluprosessin toimivuuden simulointityökaluksi ja on todennut tästä seuraavaa:

”Palveluprosessia suunniteltaessa prosessista voi tulla rakenteeltaan epälooginen tai tehoton. Palveluprosessin työkulun testaus kuuluu oleellisena osana palvelun kehittämisprosessiin. Testauksen alkupisteenä on prosessikaavio, jota voidaan simuloida erilaisilla tilanteilla esim. pöytätestin avulla. Simulointi on kuitenkin varsin harvinaista, ja yleensä prosessille riittää testiksi kehitystiimin itsensä tekemä arviointi sen toimivuudesta.”

Pöytätestausvaiheessa oleellista oli myös simuloida palveluprosessien sekä prosessivaiheiden poikkeustilanteita sekä analysoida, miten prosessit toipuvat näistä. Poikkeustilanne tässä tarkoittaa sitä, että jossain prosessivaiheessa tulee vastaan yllättävä tilanne, joka pysäyttää prosessin etenemisen tai prosessissa ei ole ohjeita, miten tilanne tulisi hoitaa. Testaus tässä tapahtui siten, että projektipäällikkö pohti ja analysoi kokemustietoaan hyödyntäen eri prosessien eri vaiheissa vastaan tulevia poikkeustilanteita. Oleellista tässä oli testata, toipuuko prosessi poik-

keustilanteesta, miten prosessi siitä jatkuu vai meneekö koko prosessi tämän takia sekaisin. Erilaisia keksittyjä tai kokemuseräisiä poikkeustilannetestejä projektipäällikkö teki yksinään sekä TL:n asentajien kanssa. Näissä testeissä ei havaittu (ainakaan testaushetkellä) ongelmia prosessien toimivuuden suhteen. Toki on ymmärrettävä, että testientekohetkellä ei välttämättä tullut mieleen kaikkia mahdollisia tilanteita, jotka vaarantavat prosessin etenemisen.

Uusia varaosaprosesseja projektipäällikkö testasi AS-yhteistyöhön nimetyn Toimittaja X:n ostajan kanssa. Näissä ei tullut esille ongelmia tai suuria muutostarpeita. Näissä testeissä esille nousseet kehitysideat ja tarpeet koskivat LW-ohjelmiston varaosienhallintaominaisuuksia ja niiden kehittämistä, jotka on rajoitettu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

AS:n tuotantopäällikkö piti myös omia AS:n sisäisiä testauspalavereja, joissa hän testasi ja arvioi uusia palveluprosesseja tuotannon esimiesten kanssa. Nämä kehitystarpeet ja -ehdotukset tuotantopäällikkö toi projektipäällikön tietoon ja otti ohjausryhmän palavereissa esille. Myös AS teki oman esimieskaartinsa kanssa näitä testauksia jo prosessin luomis- ja mallinnusvaiheessa sitä mukaa kuin projektipäällikkö julkaisi jalostettuja prosessidokumentteja.

7.6.2 Palveluprosessien testaus ja jatkokehittäminen TL-asentajien kanssa

”Motivoinnin kannalta on oleellista, että palveluhenkilöstö itse pääsee osallistumaan palveluprosessien suunnitteluprosessiin. Ja mistä muualta yrityksestä löytyisikään parempaa asiantuntemusta palvelutapahtumien arjesta kuin palveluhenkilöstöltä itseltään?” (Rekola 2007, 90.)

TL:n asentajien kanssa palveluprosessien testaukset toteutettiin lähinnä joko ryhmätyönä tai ryhmähaastatteluna palaverissa videotykin äärellä tai strukturoimattomina avoimina haastatteluina.

Ryhmäpalaverit ja ryhmähaastattelut:

Testaukset aloitettiin pitämällä palaveri, jossa oli mukana osa asentajista. Tässä palaverissa käytiin yhdessä läpi videotykkiä hyödyntäen luodut palveluprosessit sekä niiden kaikki vaiheet. Prosessit ikään kuin simuloitiin siten, että ne heijastettiin seinälle, ja jokainen prosessi ja niiden prosessiketjut ja -vaiheet, ensimmäisestä vaiheesta viimeisen, käytiin järjestyksessä läpi. Tavoitteena oli saada asentajien näkemyksiä siitä, voivatko he järkevästi ja tehokkaasti toteuttaa uusia palveluprosesseja ja ovatko prosessit ylipäättään asentajien mielestä toimivia. Asentajia kannustettiin myös antamaan ideoita ja palautetta sekä esittämään kysymyksiä uusien palveluprosessien tiimoilta. Asentajille oli jo aiemmin näytetty eri versioita ja suunnitelmia palveluprosesseista. Asentajat ovat avainroolissa prosessien suorittamisessa ja onnistumisessa. Käytännössä projektipäällikkö kävi kehittämishankkeen eri vaiheissa jatkuvaa keskustelua siitä, mitä ideoita, kehitysehdotuksia, tarpeita ja kysymyksiä heillä on prosessien luomisen sekä yritysten välisen yhteistyön parantamisen ja kehittämisen suhteen. Asentajien kehitysehdotuksia huomioitiin ja niitä hyödynnettiin kehittämishankkeen joka vaiheessa, ja näitä kehitysehdotuksia projektipäällikkö toi myös esille ohjausryhmän palavereissa.

Asentajien kanssa pidetyssä testauspalaverissa ei havaittu suuria riskejä tai ongelmia palveluprosessien tai niiden toteuttamisen suhteen. Asentajilla ei ollut kehitysehdotuksia tai tarpeita niinkään kokonaisten prosessien tai prosessivaiheiden etenemisen tai järjestyksen suhteen, vaan enemmänkin yksittäisistä asioista, kuten siitä, mitä yksittäiset prosessivaiheet sisältävät, mitä niissä tapahtuu, kenen toimesta, mitä saa tehdä omatoimisesti ja kuka on vastuussa mistäkin asiasta eri prosessivaiheissa. Asentajien kehitystarpeet koskivat enemminkin tiimin selkeitä yhteisiä pelisääntöjä ja niiden ohjeita. Nämä asiat huomioitiin, ja palveluprosessin dokumentteja, lähinnä prosessien vaiheiden ohjeita ja sisältötekstejä, kehitettiin ja täsmennettiin vielä kehittämishankkeen tässä vaiheessa asentajien toiveiden ja ehdotusten mukaan. Nämä asentajien kehitysehdotuksista tulleet pienehköt muutokset uusissa palveluprosesseissa koskivatkin enemmän TL:n sisäistä toimintaa ja sisäistä tiedonkulkua ja -hallintaa, joten prosesseja ei tässä vaiheessa tarvinnut enää vetää uudestaan auki ja ohjausryhmän käsittelyyn. TL-asentajien kanssa käydyissä testauspalavereissa käytiin lopussa vielä kertaalleen prosessivaihekuvaukset läpi siten, että varmistettiin, että ne ovat kaikille selkeät ja ymmärrettävät.

Strukturoimaton avoin haastattelu:

Projektipäällikkö suoritti strukturoimattomia avoimia haastatteluja palveluprosessien testaukseen liittyen kahden kesken TL:n asentajien kanssa joko omassa toimistossaan, kunnossapitopajalla eli asentajien työpisteessä tai kentällä. Tässä vaiheessa kaikkia asentajia ei enää haastateltu johtuen lomautuksista ja lomista. Nämä kahdenkeskiset haastattelut olivat oleellisia palveluprosessien toimivuuden testauksen ja hienosäädön kannalta, sillä kaikki henkilöt eivät halua tuoda ideoitaan julki virallisessa tilaisuudessa tai tilanteessa, esimerkiksi testauksen TL-asentajien ryhmäpalaverissa, missä omat intressit saattavat aiheuttaa konfliktin toisen henkilön kuten kollegan kanssa. Näissä haastatteluissa nousikin jonkin verran uusia asioita esille. Suurin osa tässä esille tulleista asioista liittyi TL:n henkilöstön erilaisiin tapoihin käyttää LW-ohjelmistoa. Myös tiedonhallintaan ja siihen liittyvät kehitystarpeet nousivat esille. Niitä olivat esimerkiksi yleinen tiedonkulku, tiedottamistyökalut, tiedon jakaminen, näiden kehittämistarpeet ja -toiveet sekä informaatiokatkoksien vähentäminen. Niinpä palveluprosessien dokumentteihin kirjattiin mahdollisimman tarkasti yhtenäiset tavat käyttää LW-ohjelmistoa kussakin prosessin vaiheessa sekä lisättiin prosessien dokumentteihin ohjeita ja menetelmiä, joilla tiedon hallintaa parannetaan tai kehitetään.

Yleisiä haastatteluissa esille nousseita asentajien näkemyksiä prosessien testaamisesta olivat esimerkiksi seuraavat kommentit:

”Katsotaan nyt, miten nämä prosessit lähtevät liikkeelle, kun niitä ruvetaan käyttämään ja katsotaan sitten, mitä ideoita tulee, kun on ollut jonkin aikaa käytössä.”

”Näistä prosesseista ja toimintamalleista on hankala vielä esittää kysymyksiä, kun ne eivät ole vielä käytössä, eli kun ei ole käytännön kokemuksia eikä tiedetä, miten AS:n kanssa nämä sitten käytännössä menee.”

”On niin iso ja uusi kokonaisuus, kun kaikki prosessit ja niiden kaikki vaiheet lasketaan yhteen eli en osaa oikein edes kysyä vielä mitään, kun en asiaa ole vielä täysin sisäistänyt. Kyllä niitä kysymyksiä ja ideoita tulee sitten, kun nähdään, miten nämä oikeasti toimii.”

Ryhmäpalaverien ja strukturoimattomien avoimien haastattelujen jälkeen asentajille lähetettiin sähköpostitse kaikki prosessidokumentit ja heille annettiin ohje käydä niitä vielä yksin ja tiimissä lävitse sekä antaa palautetta projektipäällikölle. Tämän jälkeen prosesseista pidettiin vielä lyhyt ryhmäkeskuselu kunnossapidon pajalla. Tässä ryhmähaastattelussa ei enää tullut suuria muutoksia, täsmennyksiä tai korjattavia asioita esille. Haastattelussa esille tulleista asioista pystyi päättämään, että TL:n henkilöstön sisäinen tunnelma oli enemmän odottava kuin keskustelevalta. Toisin sanoen he odottivat, että palveluprosessit tulevat suunnittelu-
pöydältä todelliseen yhteiskäyttöön AS:n kanssa ja että nähdään konkreettisesti, kuinka uudet palveluprosessit toimivat.

7.7 Mittarit ja tilastoinnit uusille kunnossapitoaktiviteeteille ja palveluprosesseille

Kehittämishankkeen loppupuolella palveluprosessien implementoinnin tiukat aikataulut johtivat siihen, ettei mittaristoihin ehditty panostaa niin paljon aikaa kuin alun perin oli tarkoitus. Toinen vaikuttava tekijä tässä oli, että nykytilan kartoitukseen ja palveluprosessin luomiseen meni huomattavasti enemmän aikaa kuin mitä oli kehittämishankkeen alussa arvioitu.

Koska palveluun liittyy aina ihmisten suorittamia asioita sekä palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta ja kommunikointia, on palvelun laatu harvoin vakio. Myös asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta, onnistumisesta ja arvonn luonnista vaikuttavat monet subjektiiviset tekijät, joiden arvioimiseen ei ole mitta-
tareita. Palvelun laatuun ja sen lopputulokseen vaikuttaa vahvasti myös se, että asiakas osallistuu myös itse palveluprosessiin ja täten asiakkaan panos vaikuttaa myös vahvasti palvelun laatuun ja arvonn muodostumiseen. (Rekola 2007, 29.)
”Palvelun laadun mittaaminen on hyvin vaikeaa. Näin on myös palvelutapahtuman arvioiminen, onhan siinä paljon kyse juuri asiakaskokemuksen laadusta. Asiakkaiden arviot ovat usein erittäin subjektiivisia, onhan kyse palvelun teknisen laadun lisäksi erityisesti laatu-
kokemuksesta ja siitä tunteesta, joka asiakkaalle jää palvelutapahtuman jälkeen.” (Rekola 2007, 29.)

Kunnossapitotoiminta TL:n ja AS:n suurivolyymisessä palveluyhteistyössä on luonteeltaan sellaista toimintaa, että tarvitaan pidemmän ajan tiedon keruuta ja tilastointia, jotta kävisi ilmi, missä toiminta menee ja mihin suuntaan sitä kannattaisi kehittää, varsinkin kun kehittämishankkeessa kunnossapitoaktiviteetit määriteltiin uudestaan ja käyttöön otettiin täysin uudet räätälöidyt palveluprosessit. Vasta kun on pidemmältä ajanjaksolta saatu tarpeeksi paljon datamassaa, voidaan ruveta kehittämään soveltuvia mittareita. Ohjausryhmässä tultiin siihen tulokseen, että tärkeintä ei ole luoda mittareita väkisin mahdollisimman nopeasti. Päätettiin luoda mittarit sitten, kun on riittävästi dataa ja tiedetään, mitä halutaan mitata, miten ja mitkä ovat mittarien parametrit. Tärkeää on myös, että kaikki yhteistyössä ymmärtävät, mistä mittarit koostuvat, miten niitä tulkitaan ja mitä mittaustulokset kertovat.

7.7.1 Kunnossapitoaktiviteettien tilastot

Ohjausryhmä sopi, että alussa palveluprosessin implementoinnin jälkeen otetaan käyttöön vain tilastokaavat, jotta nähdään, kuinka paljon mitäkin uutta aktiviteettiä tehdään, mitkä ovat aktiviteettien kustannukset, kuinka aktiviteetit keskenään käyttäytyvät sekä mikä on näiden suhde toisiinsa esimerkiksi euroilla ja tunteina mitattuna. Nämä tiedot saadaan suhteellisen helposti LW:n tietokannasta, koska TL:n asentajat merkitsevät tekemänsä kunnossapitoaktiviteetin työn ja käyttämänsä työajan LW-ohjelmistoon. LW:n tietokannasta ajetaan haluttu raakadata exceliin, josta saadaan laadittua AS:n kanssa halutunlaiset kaaviot ja tilastot. Ohjausryhmässä sovittiin, että luodaan erilaisia vakiotilastoja, joita seurataan ja analysoidaan yhdessä kerran kuukaudessa. Kun tilastodataa ja -kaaviota on pidemmältä ajanjaksolta, aletaan suunnitella yhdessä kehittyneempiä mittareita. Sovittiin, että mittareita tulee aikanaan kehittää samalla periaatteella kuin tähän kehittämishankkeeseen liittyviä asioita. Tämä tarkoittaa sitä, että yhdessä muodostetaan ohjausryhmä, jossa on mukana molempien yritysten edustajia eri osa-alueilta, ja yhdessä luodaan mittareita, jotka kaikki ohjausryhmän jäsenet voivat hyväksyä ja joihin he voivat sitoutua, kun on varmistettu, että mittareiden tuoma tieto ilmaisee arvon muodostumisen molemmille yrityksille.

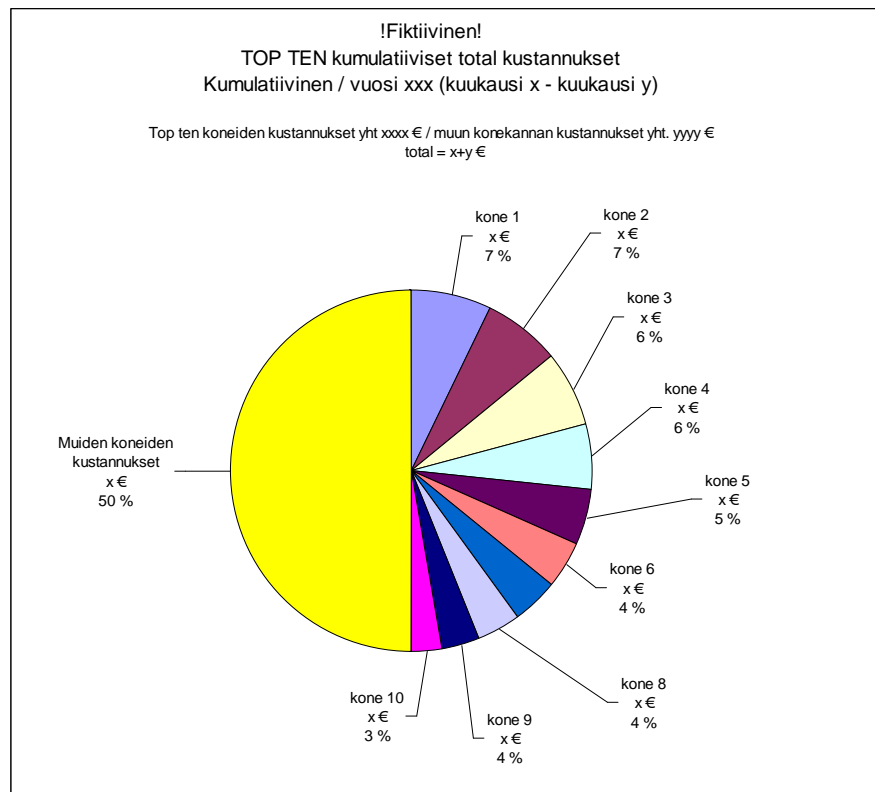
Palvelusuhteissa palveluntarjoajan ja asiakkaan on aina kannattavaa pyrkiä mahdollisimman tiiviiseen, jatkuvaan ja molemminpuoliseen palveluprosessien arviointiin ja näiden arvioiden tulosten vaihdantaan. (Rekola & Rekola 2005, 10.)

Alla on listattu uusien kunnossapitoaktiviteettien ja niiden palveluprosessien tilastoja, indikaattoreita ja mittareita, joita sovittiin seurattavan implementoinnin jälkeen kuukausittain TL:n ja AS:n välisessä palaverissa. Osa näistä oli osittain käytössä jo ennen tätä kehittämishanketta.

Top ten -ympyräkaaviot per kk.

- Ns. top ten -ympyräkaavio, josta selviää visuaalisesti ja lukuina, mihin kymmeneen kohteeseen on käytetty eniten TL:n kunnossapidon tunteja. Yhdestoista kaavion osa on koko muuhun konekantaan käytetyt tunnit. Tarkastelujakso on aina kuun ensimmäisen ja viimeisen päivän välinen jakso.
- Ns. top ten -ympyräkaavio, josta selviää visuaalisesti ja lukuina, mihin kymmeneen kohteeseen on käytetty eniten euroja. Yhdestoista kaavion osa on koko muuhun konekantaan käytetyt eurot. Tarkastelujakso on aina kuun ensimmäisen ja viimeisen päivän välinen jakso.
- Ns. top ten -ympyräkaavio, josta selviää visuaalisesti ja lukuina, mihin kymmeneen kohteeseen on käytetty eniten euroja. Yhdestoista kaavion osa on koko muuhun konekantaan käytetyt eurot. Tarkastelujakso on kumulatiivinen.

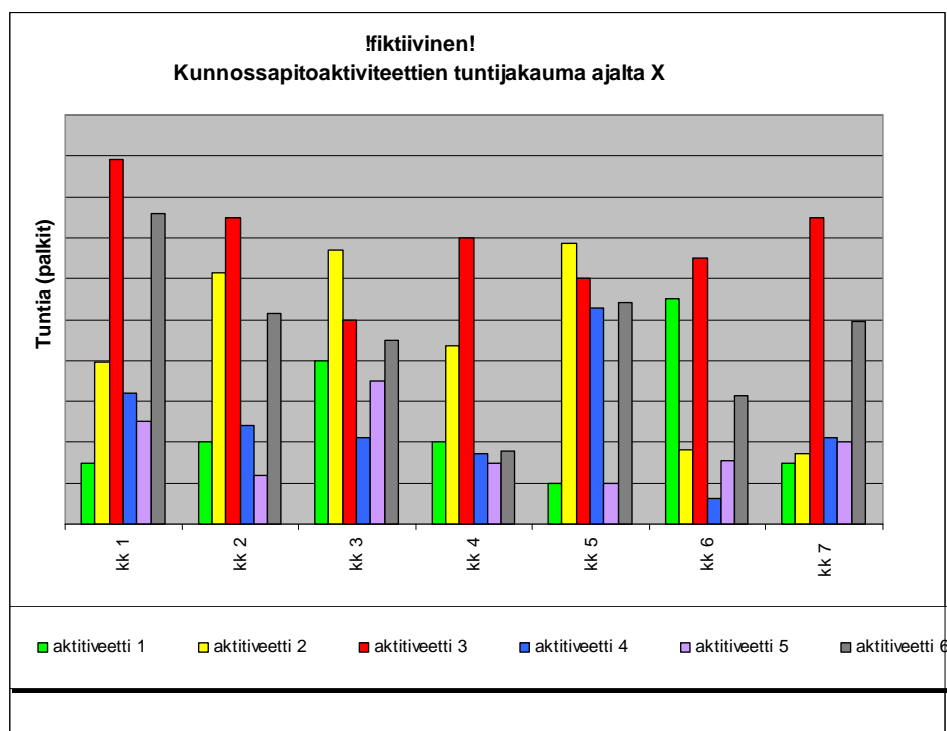
Kuviossa 9 on esitetty fiktiivinen esimerkki käyttöön tulevasta kumulatiivisesta top ten -ympyräkaaviosta



KUVIO 9. Esimerkki kumulatiivisesta käyttöön tulevasta top ten -ympyräkaaviosta

Kumulatiiviset pylväskaaviot:

- Pylväskaaviossa 1 näkyy kumulatiivisesti per kuukausi pylväinä vierekkäin, mitä eri kunnossapitoaktiviteetit ovat maksaneet.
- Pylväskaaviossa 2 näkyy kumulatiivisesti per kuukausi pylväinä vierekkäin, paljonko eri kunnossapitoaktiviteettejä on tehty tunteina. Fiktiivinen esimerkki käyttöön tulevasta kumulatiivisesta pylväskaaviosta on esitetty kuviossa 10.
- Pylväskaaviossa 3 näkyy kumulatiivisesti per kuukausi pylväinä vierekkäin, paljonko varaosa-aktiviteeteista ja työaktiviteeteista on syntynyt kustannuksia.



KUVIO 10. Esimerkki käyttöön tulevasta kumulatiivisesta pylväskaaviosta

Muut tilastot, mittarit tai indikaattorit:

Ns. avaukset per puoli -tilasto: Tästä nähdään, montako työtä on avattu LW-ohjelmistoon yhteensä, kuinka monta näistä on AS:n avaamia ja kuinka moni TL:n avaamia. Tarkastelujakso on aina kuun ensimmäisen ja viimeisen päivän välinen jakso. Tästä nähdään suoraan, avataanko työt virallisten palveluprosessiin mukaisesti eli lähtekö kunnossapitoaktiviteettien tilaus/toimitus oikean yrityksen henkilöstä. Pidemmällä jaksolla tämä tilasto kertoo, että jos TL:n asentajat avaavat enemmän ja enemmän töitä LW-ohjelmistoon, niin se tarkoittaa, että a) AS:n henkilöstö tilaa töitä epävirallisten mallien mukaan. Käytännössä tämä tarkoittaa, että AS:n henkilö ei jostain syystä viitsi tai suostu avaamaan itse havaitsemaansa kunnossapitotyötä LW-ohjelmistoon, vaan TL:n asentajat joutuvat vastoin yhteisiä sääntöjä ja prosesseja tekemään työn avauksen AS:n henkilön puolesta (selvä merkki siitä, että asiaan pitää puuttua ja ohjata toiminta takaisin sovittuihin käytäntöihin). Toiseksi se tarkoittaa, että b) toimintaympäristö tai asiakastarpeet ovat muuttuneet.

Ns. alihankintakustannustilasto: Tämä tilasto kertoo, kuinka paljon kunnossapitokustannuksista syntyy TL:n ja kuinka paljon TL:n alihankkijoiden töistä. Jos alihankkijoiden osuus rupeaa kasvamaan, se indikoi mahdollista henkilöstöresursivajausta TL:n yksikössä, sitä että toimintaympäristö tai asiakastarpeet ovat muuttuneet tai sitä että TL:n henkilöstö tarvitsee lisää erikoistyneitä tai koulutusta.

Ns. PT-tuntien määrät vs. muiden aktiviteettien tuntimäärät -tilasto. Jos PT-tuntien määrä on suhteessa suuri muihin aktiviteetteihin verrattuna, indikoi se, että on mahdollisesti olemassa resursseja tehostaa suunnitelmallista kunnossapitoa (EK & PK). PT-tuntimäärän kasvu pidemmällä aikavälillä saattaa myös tarkoittaa, että toimintaympäristö tai asiakastarpeet ovat muuttuneet. Lyhyellä ajanjaksolla PT-tuntimäärän kasvu tai lasku on vielä normaalia.

7.7.2 Tulevaisuuden mittarit, tilastot ja indikaattorit

Koska kunnossapitoaktiviteetit on määritelty uusiksi ja pilkottu useampaan osaan, uusia tilastoja ja mittareita ei voi verrata jatkossa enää niihin, jotka ovat olleet käytössä ennen implementointia.

Yksi palveluprosessin implementoinnin jälkeen molempia yrityksiä kiinnostava oleellinen tilasto on ennakoivan kunnossapidon aktiviteetin suhde verrattuna vikahuolto- ja korjaavan kunnossapidon aktiviteettiin. Tällöin seurataan tilastojen avulla, miten koneiden käytettävyyttä kehittyi, jos ennakoivaan kunnossapitoon panostetaan enemmän rahaa ja resursseja. Tässä mitataan myös pidemmällä aikavälillä, vähenevätkö, ja jos niin kuinka paljon, vikahuoltojen ja korjaavan kunnossapidon määrät, jos investoidaan resursseja ennakoivaan kunnossapitoon. Tuloksia tästä tosin saadaan vasta useamman kuukauden, jopa vuoden päästä. Mitä enemmän jonkin tuotantolaitoksen kunnossapitoresursseja kuluu ennakoivaan kunnossapitoon suhteessa vikahuoltoon ja korjaavaan kunnossapitoon, sitä enemmän tuotantoprosessille ja koko yrityksille syntyy arvoa. Tämä ei kuitenkaan päde kaikissa tilanteissa, mutta varsinkin isojen tuotantolaitosten, joissa tuo-

tantolaitteet ovat erittäin teknisiä, ennakoiva kunnossapito on kunnossapitolajeista ”paras ja tervetullein” ja paras kunnossapitoinvestointi pitkällä aikavälillä.

Uusien palveluaktiviteettien mahdollistamien tilastoajojen suhteen päätettiin myös ottaa otanta AS:n koneista ja näille koneille luotiin mittari, jossa seurataan miten kunnossapitoinvestoinnit ja koneelle tehdyt kunnossapitotyötunnit vaikuttavat koneen käytettävyyteen useamman kuukauden tarkastelujaksolla. Tämä on hieman samantyylinen mittari kuin yllä mainittu ”ennakoiva kunnossapito vs. vikahuolto ja korjaava kunnossapito”. Tästä mittarista tuloksia ei vielä tähän opinnäytetyöhön saatu, koska mittaria käsitellään vasta, kun on tilastodataa useamman kuukauden ajalta palveluprosessien implementoinnin jälkeen.

AS:n ja TL:n välisessä palveluyhteistyössä on jo ennen kehittämishanketta ollut käytössä BSC (balanced score card), mutta tätä ei ehditty kehittämishankkeen aikana muokkaamaan siten, että siinä käytössä olevat vanhat mittarit saataisiin toimimaan uusilla kunnossapitoaktiviteeteilla ja palveluprosesseilla. Toisaalta osa vanhoista BSC-mittareista oli jo aikaa sitten jäänyt hyödyttömiksi ja vanhanaikaisiksi markkinoiden ja AS:n ja TL:n muuttuneiden tilanteiden takia.

Perinteisiä talouspuolen mittareita (kate, laskutus, asentajien tuntien käyttösuhte, kassavirta, kustannukset jne.) on käytössä sekä AS:llä että TL:llä, mutta näitä ei tässä opinnäytetyössä käsitellä, koska ne eivät ole kehittämishankkeen aikana luotuja uusia mittareita. Toisaalta kehittämishankkeen aikana ei saatu vielä tarpeeksi kokemusta tai dataa uusista kunnossapitoaktiviteeteista ja palveluprosesseista, jotta näitä voisi analysoida talousmittareihin peilaten. Talousmittarit tosin yhdessä sovittujen seurattavien tilastojen kanssa luovat mahdollisuuksia ja ideoita kehittää mittareita tulevaisuudessa.

Kun Toimittaja X suorittaa vuotuiset asiakastyytyväisyyskyselyt, saadaan myös mittautietoa palveluprosessien toimivuudesta. Näihin kyselyihin osallistuu AS:stä usea eri henkilö ja useammasta eri henkilöstöryhmästä. Tässä kyselyssä oletettavasti tulee julki asioita, jotka liittyvät myös TL:n ja AS:n välisiin yhteistyön uusiin toimintamalleihin ja palveluprosesseihin. TL:n asentajilta saadaan todennäköisesti jonkin ajan kuluttua palautetta edellä mainituista asioista myös

Toimittaja X:n suorittamassa henkilöstöntyytyväisyyskyselyssä, johon osallistuvat kaikki TL:n asentajat. Nämä kyselyt ja niiden tulokset ovat äärimmäisen arvokkaita, koska kyselyt menevät ohjausryhmän ohi (ei tapahdu tahallista tai tahatonta sensurointia) ja tapahtuvat nimettöminä. Yhteenvedoista näkyy vain, minkä yksikön henkilöstö tai minkä asiakkaan edustajat ovat kyseessä, joten saadaan todenmukaista palautetta, minkä pohjalta arvioida ja kehittää edelleen kunnossapitopalveluprosesseja ja yhteistyötä.

Oman haasteensa mittareiden suunnittelulle ja kehittämiselle tuo myös se, että kahden eri yrityksen pitäisi käyttää ja kehittää näitä mittareita yhdessä. TL:n ja AS:n strategiset ja operatiiviset tavoitteet eivät ole kaikissa asioissa yhtenevät. Ensiarvoisen tärkeää on myös, kuinka mittareiden tuomaa tietoa hyödynnetään ja mihin suuntaan yhteistyötä kehitetään ja ohjataan.

Tulevaisuuden mittareiden visiointia ohjausryhmän kanssa lähestyttiin Rekolan (2005, 74) periaatteiden mukaan, jolloin palvelutoiminnan arvioimisessa voidaan ajatella mitattavan kahdenlaisia asioita: kuinka hyvä/laadukas/sopiva valittu palvelumalli on ja kuinka hyvin valittu ja kuvattu palvelumalli toteutuu.

7.8 Uusien kunnossapitopalveluprosessien koulutus ja implementointi

Uusien palveluprosessin koulutus- ja implementointivaihe oli pitkälti kertauskoulutusta, sillä palveluprosesseja oli käyty jo niin paljon molempien yritysten henkilöiden ja henkilöstöryhmien kanssa läpi kehittämishankkeen aiemmissa vaiheissa projektipäällikön (TL:n henkilöstö) ja tuotantopäällikön (AS:n henkilöstö) toimesta. Lisäksi eri henkilöstöryhmät olivat vahvasti mukana palveluprosessien ideoinnissa, luomisessa ja kehittämisessä, joten uusien kunnossapitoaktiviteettien ja niiden palveluprosessien koulutusta oli tapahtunut paljon jo kehittämishankkeen aiemmissa vaiheissa. Suurin kertauskoulutusurakka tässä olikin AS:n esimiehillä, joiden piti vielä kerrata palveluprosessit omien solujensa työntekijöiden kanssa.

”Kouluttaminen on tärkeä osa uuden palvelun käyttöönottoa. Koulutusta tarvitsevat paitsi omat asiakaskontaktissa olevat työntekijät, myös esimiehet, tukihenkilöt ja johtajat. Myös asiakkaat tarvitsevat koulutusta, jotta osaisivat käyttää palvelua oikein. Yleensä koulutuksen sisältö käsittelee teknisiä (LW-ohjelmisto) ja palveluprosessiin liittyviä asioita.” (Ojasalo & Ojasalo 2008, 227.)

Siirtymävaihe, jossa vanhoista toimintatavoista siirrytään uusiin toimintamalleihin, on merkittävä, koska käytännön toiminnan onnistuminen on kiinni siitä, ovatko kaikki saaneet työn tekemisessä tarvittavat tiedot. ”Merkittävää on myös, että kaikilla kokonaisuuteen (kunnossapitopalveluyhteistyö) työtä tekevillä on oikea käsitys siitä, mitä ollaan tekemässä, miksi uudet toimintamallit ovat käytössä ja miten sopimuksen mukaan on toimittava.” (Apilo ym. 2007, 100.)

Uusien kunnossapitoaktiviteettien ja niiden palveluprosessien dokumentteja käytiin kattavasti läpi kaikkien eri henkilöstöryhmien kanssa sekä TL:n että AS:n puolella kehittämishankkeen aiemmissa vaiheissa, joten implementoinnin yhteydessä niiden katsottiin olevan jo julkaisu- ja käyttöönottokelpoisia.

Päivää ennen implementointia ohjausryhmä (pois lukien AS:n tehtaan johtaja) kutsui koolle neuvotteluhuoneeseen TL:n asentajat ja AS:n tuotannon esimiehet sekä tuotantosolujen kunnossapitotöissä auttavat AS:n koneiden käyttäjät (ns. TPM-miehet). Tässä kokouksessa käytiin vielä kertaalleen läpi uutta prosessikonaisuutta kertausluontoisesti ja otettiin vastaan viime hetken kysymyksiä. Kokouksen lopuksi sovittiin, että seuraavasta aamusta alkaen otetaan yhteistyössä joka tasolla ja joka paikassa uudet palveluprosessit käyttöön. Ajankohta oli sopiva, sillä kuukausi oli vaihtumassa ja päivitetty TL:n ja AS:n palvelusopimus oli allekirjoitettu alkamaan kuun alusta. Tässä yhteisessä kokouksessa yksi tärkeimmistä toimista oli TL:n ja AS:n johdon suorittama kertaus ja informoiminen siitä, miksi palveluprosessit on luotu sekä mitä hyötyä niistä on yrityksille ja jokaiselle yksittäiselle henkilölle. Edellä mainitun virallisen starttikokouksen jälkeen AS:n esimiehet ja projektipäällikkö pitivät vielä omien alaistensa kanssa viime hetken kertauskoulutuksen uusista palveluprosesseista.

Projektipäällikkö printtasi prosessikaaviot asentajien työpisteiden lähelle kunnossapidon pajalle. Tällä pyrittiin siihen, että TL:n henkilöstö voi nopeasti penkistä ylös nousemalla vilkaista uusien kunnossapitopalveluprosessin päälinjat sen sijaan, että aina kirjautuisi sisään IMS:n ohjelmaan katsomaan, mitä prosessidokumenteissa lukikaan.

Ohjausryhmän kanssa korostettiin, että palveluprosessien implementointi ja sen jälkeinen aika, jolloin palveluprosessit muodostavat päivittäisen yhteistyön perustan, AS:n ja TL:n esimiesasemassa olevat henkilöt ovat avainroolissa. Todettiin, että edellä mainittujen henkilöiden (joihin kuuluvat myös ohjausryhmästä projektipäällikkö ja AS:n tuotantopäällikkö) esimerkki ja sitoutuminen uusiin palveluprosesseihin ratkaisevat, kuinka hyvin palveluprosessit otetaan käyttöön ja kuinka niiden käyttö jatkuu myös tulevaisuudessa. Ohjausryhmän ja AS:n esimiesten kesken todettiin, että teoilla ja sanoilla on osoitettava kaikille eri henkilöille ja henkilöstöryhmille, että palveluprosessit ovat uuden yhteistoiminnan perusta ja runko ja että niitä tulee käyttää kaikissa tilanteissa. Esimiesten esimerkki tuo uskottavuutta uusien palveluprosessein tärkeydelle sekä viestittää selvästi, että kyseessä on tärkeä asia, johon kaikkien pitäisi sitoutua. Esimiesasemassa olevien kanssa sovittiin myös, että jos ilmenee merkkejä siitä, että joku taho ei käytä palveluprosesseja yhteistyöhön vaan ”sooloilee” tai koettaa käyttää tai luoda epävirallisia toimintamalleja, niin tähän puututaan ja selvitetään, mikä tekijä estää käyttämästä yhteisiä palveluprosesseja. Projektipäällikkö ja tuotantopäällikkö viestivät TL:n asentajille, että he eivät saa vastaanottaa prosessien ulkopuolisia töitä, vaan heidän on kehotettava työn tilaajaa, joka on yleensä AS:n esimies tai koneen käyttäjä, tekemään työtilaus LW-ohjelmistoon, jotta se lähtee palveluprosessien mukaisesti liikkeelle. TL:n asentajille korostettiin, että jos AS:n henkilöstö yrittää suullisesti tilata töitä, heidän on sanottava seuraavasti: ”Näin on kahden yritysten välillä johtoa myöten sovittu, ja emme saa aloittaa töitä ennen kuin tilaus on virallisesti tehty yhteisten toimintamallien mukaan LW-ohjelmistoon. Emme voi aloittaa tiettyjen kunnossapitoaktiviteettien töitä ennen kuin LW-ohjelmistossa näkyy, että tilaus on asiakkaan edustajan virallisesti tekemä.” Osa kunnossapitoaktiviteeteista on kuitenkin sellaisia, että TL:n asentajat avaavat näiden työt itse LW-ohjelmistoon tai pyytävät TL:n esimiestä tekemään työnavauksen.

Implementoinnissa, kuten muissakin kehittämishankkeen vaiheissa, motivointi oli tärkeää. Aito sitoutuminen palveluprosesseihin vaatii motivaatiota niiden käytön suhteen. Mikäli motivaatio palveluprosessien suhteen jollakin henkilöillä tai henkilöstöryhmällä ei ole kunnossa, riskinä on, että sitoutuminen uusiin palveluprosesseihin jää alhaiseksi. Tästä puolestaan helposti seuraa, että palveluprosessit jäävät vain turhiksi ohjesäännöiksi muiden joukossa ja kaikki jatkavat toimintaansa entiseen tapaan. (Rekola & Rekola 2007, 110.) Nämä asiat huomioitiin jo kehittämishankkeen ensi vaiheista alkaen. Tämä oli yksi syy siihen, miksi henkilöstöä sekä TL:n ja AS:n puolelta haastateltiin ja otettiin vahvasti mukaan kehittämishankkeen eri vaiheisiin sekä miksi vielä implementointia edeltävän päivän palaverissa kertaalleen korostettiin, mitä hyötyjä uusista palveluprosesseista kukaan saa, ja konkretisoitiin, miksi ne on luotu ja otetaan käyttöön TL:n ja AS:n väliseen kunnossapitoyhteistyöhön. Kaikki TL:n tai AS:n henkilöt eivät päässeet kuitenkaan yhtä paljon mukaan kehittämishankkeeseen tai sen eri vaiheisiin joutuksen suuresta TL:n ja AS:n päivittäisessä kunnossapitoyhteistyössä mukana olevasta henkilömäärästä. Motivoinnista ja sen vaikutuksesta palveluprosessin toimintaa käytiin vielä AS:n esimiesten kanssa keskusteluja päivää ennen implementointia.

Implementointi tapahtui kivuttomasti. Sinä päivänä, kun uudet kunnossapitoaktiviteetit ja palveluprosessit otettiin käyttöön, niiden suhteen ei havaittu suurempia haasteita tai ongelmia. Paljon kysymyksiä, kommentteja ja havaintoja toki tuli AS:n ja TL:n henkilöstöltä, mutta tämä oli odotettavissa

8. YHTEENVETO JA POHDINTA

8.1 Kehittämishankkeen yhteenveto

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli asiakaslähtöisesti määritellä ja luoda räätälöidyt kunnossapitopalveluprosessit tehostamaan TL:n ja AS:n välistä päivittäistä kunnossapitoyhteistyötä siten, että molemmille yrityksille syntyy lisäarvoa ja että molemmat yritykset voivat näihin sitoutua.

Tässä yhteistyössä ei ole aiemmin prosesseja kuvattu tai dokumentoitu, ja niiden kehittämiseen on käytetty melko suppeasti resursseja. Yhteistyö on toiminut aiemmin suullisesti sovitulla malleilla sekä ajan myötä muodostuneilla tavoilla toimia. Aiheen valinta opinnäytetyöhön lähti liikkeelle opinnäytetyön tekijän (projektipäällikkö) mielenkiinnosta aihetta kohtaa. Yritysten välillä oltiin uusi-massa sopimusta, ja ennen sopimuksen voimaantuloa AS:n ja Toimittaja X:n välillä sovittiin erinäisiä isompia projekteja ja kehittämishankkeita, jotka piti saada valmiiksi ennen kuin uutta sopimusta voitiin allekirjoittaa. Tämä nykytilan kartoit-tus sekä prosessien luominen ja kehittäminen oli yksi näistä projekteista. Opin-näytetyön tekijä toimii aluehuoltopäällikkönä TL:ssä ja TL:n asentajien esimie-henä TL:n toimipisteessä. Opinnäytetyön tekijä on päivittäin useita kertoja kasvo-tusten tekemisissä AS:n henkilöstön kanssa, koska TL:n toimipiste sijaitsee AS:n tehtaan sisällä. Edellä mainituista syistä kehittämishankkeen teko on ollut miele-kästä mutta samalla myös haasteellista. Näitä haasteita, jotka liittyvät projekti-päällikön vs. aluehuoltopäällikön rooleihin ja niiden suhteeseen kehittämishank-keeseen, käsitellään vielä tarkemmin luvussa 8.4.

Koska TL:n ja AS:n kunnossapitoyhteistyössä palveluprosesseja ja tapoja toimia ei ole aiemmin dokumentoitu tai tutkittu, oli nykytilan selvitys ja arviointi luon-nollinen aloitus kehittämishankkeelle. Ennen kehittämishankkeen aloitusta ja myös sen aikana opinnäytetyön tekijä tutustui kehittämishankkeen aiheita käsitte-levään kirjallisuuteen, jotta kehitettävät asiat tarkentuisivat ja jotta kirjallisuudes-ta saataisiin tukea kehittämishankkeen läpiviennille. Nykytilan selvityksen jäl-keen määriteltiin uudelleen kunnossapitoaktiviteetit ja alettiin hahmotella kun-

nossapitopalveluprosesseja, joihin molempien yritysten henkilöstöt pystyisivät sitoutumaan. Suunnitelmien jalostuessa kehittämishankkeen ohjausryhmän kanssa luotiin alustavat versiot uusista palveluprosesseista, joista opinnäytetyön tekijä mallinsi ja dokumentoi viralliset prosessidokumentit. Ohjausryhmä testasi ja arvioi palveluprosesseja kehittämishankkeen joka vaiheessa sekä itsenäisesti että molempien yritysten eri henkilöstöryhmien kanssa. Kehittämishankkeen viimeisissä vaiheissa pidettiin uusista palveluprosesseista kertauskoulutuksia henkilöstöryhmille, otettiin vastaan viime hetken kehitysideat, korjausideat ja muu palaute sekä tarkistettiin vielä kertaalleen eri henkilöstöryhmien kanssa prosessien toimivuus. Kahdessa viimeisessä vaiheessa suoritettiin käyttökoulutus, implementointi sekä luotiin suunnitelmia jatkokehittämisestä ja palveluprosessien toiminnan ylläpitämisestä.

Tässä kehittämishankkeessa kyse oli enemmän prosessin luomisesta, jolloin lähtötilanne luodaan jatkokehittämistyön pohjaksi, kuin prosessien kehittämisestä. Palveluprosessien avulla saatiin ensimmäiset yhteiset kirjalliset ja dokumentoidut ”pelisäännöt” TL:n ja AS:n väliseen kunnossapitoyhteistyöhön (n. 100 henkilöä) ja TL:n sisäiseen toimintaan (seitsemän henkilöä + tukiorganisaatioiden henkilöstö). Tässä kehittämishankkeessa oli kyse myös TL:n ja Toimittaja X:n toimintojen sopeuttamisesta muuttuneisiin markkinoihin ja asiakastarpeisiin.

Kehittämishankkeen aikana henkilöstön tai henkilöstöryhmien edustajat nostivat esille useita tärkeitä kehittämiskohteita, jotka eivät varsinaisesti sisälly tähän opinnäytetyöhön, mutta jotka vaikuttavat huomattavasti palveluprosessien toimivuuteen ja tehokkuuteen. Näitä olivat mm. TL:n henkilöstön kehitystarpeet sekä havainnot LW-ohjelmiston käytöstä ja ominaisuuksista, TL:n ja varaosatiimin yhteistyön ja tiedonkulun kehittäminen LW-ohjelmiston avulla, tarve luoda uusia työohjeita ja raporttipohjia sekä Toimittaja X:n sisäiseen henkilöstöpolitiikkaan liittyvät epäselvyydet.

8.2 Konkreettiset tuotokset

Tämän kehittämishankkeen myötä valmistui TL:n (IMS-ohjelmisto) ja AS:n (laatuohjelmisto) väliseen kunnossapitoyhteistyöhön kahdeksan kappaletta uudelleen määriteltyjä tai täysin uusia kunnossapitoaktiviteetteja sekä jokaiselle näistä aktiviteeteista omat kunnossapitopalveluprosessit kuvauksineen ja dokumentteineen. Nämä ovat yritysten välisen kunnossapitoyhteistyön historian ensimmäiset dokumentoidut ja viralliset ”pelisäännöt”. Ne on lueteltu alla:

- Ennakoiva kunnossapito (EK-aktiviteetti) → EK-kunnossapitopalveluprosessi
- Korjaava kunnossapito (KK-aktiviteetti) → KK-kunnossapitopalveluprosessi
- Vikahuolto (VH-aktiviteetti) → VH-kunnossapitopalveluprosessi
- Parantava kunnossapito (PK-aktiviteetti) → PK-kunnossapitopalveluprosessi
- Kunnossapidon tukityöt (PT-aktiviteetti) → PT-kunnossapitopalveluprosessi
- ”Muut työt” (MT-aktiviteetti) → MT-kunnossapitopalveluprosessi
- Varaosatoimitus (VT-aktiviteetti) → VT-kunnossapitopalveluprosessi
- Varaosa varastoon (VV-aktiviteetti) → VV-kunnossapitopalveluprosessi

Tässä kehittämishankkeessa kolmisivutekniikalla mallinnetuista uusista kunnossapitoaktiviteettien palveluprosesseista yksi on esitetty liitteenä (PK-kunnossapitoaktiviteetin palveluprosessi ja sen dokumentit, liite 1.)

AS:n ja TL:n väliset räätälöidyt palveluprosessit koskevat seuraavia tahoja tai näillä tahoilla on intressejä AS:n ja TL:n välisen kunnossapitoyhteistyön suhteen: Asiakas X: koneiden käyttäjät, kokoonpanijat, tuotantoa tukeva henkilöstö (esim. työkaluhuolto, menetelmämiehet), esimiehet, tuotantopäällikkö, muu tuotannon henkilöstö, AS:n tuotannon johto, IT-osasto, talousosasto, logistiikkaosasto, kiinteistöpäällikkö, laatupäällikkö

Toimittaja X: TL:n huoltopäällikkö ja asentajat, Toimittaja X:n tukioorganisaatiot (varaosatiimi, HR, talousosasto, tekninen tuki, IT jne.), huolto-organisaation henkilöstö, palveluliiketoiminnan johto, muiden huoltoyksiköiden huoltopäälliköt ja asentajat, ERP-käyttäjät, laatupäällikkö, toimintojen kehittämisen parissa oleva henkilöstö ja markkinointi.

8.3 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kehittämishankkeen alussa asetettiin tutkimuskysymykset (1, 2 ja 3) sekä avustavat tutkimuskysymykset (1.1 ja 1.2), joihin kehittämishankkeen avulla haluttiin löytää vastaukset. Kehittämishankkeen viisi tutkimuskysymystä olivat seuraavat:

1. Millainen on toimittajan ja asiakkaan välisen kunnossapitopalveluprosessin nykytila?

1.1 Mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan ja toimittajan yhteistyön sujuvuuteen?

1.2 Mitkä ovat yhteistyön kannalta katsottuna tärkeimmät tekijät, ja missä ongelmat tulevat näkyviin?

2. Miten kunnossapitopalveluprosesseja tulee kehittää takaamaan lisäarvon syntymisen asiakkaalle ja toimittajalle?

3. Miten kunnossapitopalveluprosessien implementointi tulee tehdä, jotta ne muodostaisivat käyttöänoton jälkeen päivittäisen yhteistyön perustan?

Yhteistyön nykytilan kartoituksen ja selvityksen avulla saatiin vastauksia kolmeen ensimmäiseen kysymykseen, jotka koskivat palveluyhteistyön sekä toimintatapojen nykytilaa sekä niitä asioita ja ilmiöitä, jotka edesauttavat tai vaikeuttavat näiden onnistumista. Nykytilan kartoituksella saatiin selville runsaasti asioita, tarpeita, ei-toimivia kohteita, kehitysideoita jne., jotka tuli huomioida palveluprosessien luomisessa ja kehittämisessä. Nykytilan kartoituksesta voidaan vetää sellainen johtopäätös, että suurimpia haasteita ja ongelmia palveluyhteistyössä AS:n ja TL:n välillä ovat olleet tietämättömyys ja monet väärät oletukset. Tämä oli luonnollista, sillä yhteiset, molempia yrityksiä sitovat ja tukevat dokumentoidut ”pelisäännöt” (lue: prosessikuvaukset) puuttuivat. Tämän kehittämishankkeen myötä luotiin dokumentoidut palveluprosessit (yhteiset ”pelisäännöt”), joiden ansiosta jatkotutkimuksissa ja kehityshankkeissa on mahdollista saada tarkempia ja yksityiskohtaisempia vastauksia kolmeen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Nyt on olemassa perusta, jonka pohjalta toimintaa voi lähteä kehittämään.

Toisen päätutkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää, miten palveluyhteistyötä kunnossapitopalveluprosessien luomisen avulla tulisi kehittää siten, että lisäarvoa syntyy sekä Toimittaja X:lle että AS:lle ja että molemmat yritykset ja niiden henkilöstöt pystyvät sitoutumaan näiden palveluprosessien toteuttamiseen. Tässä

päädyttiin sellaiseen ratkaisuun, että kunnossapitopalveluprosessien luominen tulee tehdä täysin asiakaslähtöisesti. Tässä kehittämishankkeessa asiakaslähtöinen kehittäminen tarkoitti käytännössä sitä, että kaikissa kehittämishankkeen suurimmassa vaiheissa, päätöksissä ja suunnitelmissa oli AS:n edustaja aina tasavertaisena kehittämiskumppanina tekemässä ratkaisuja etenemisestä. Tätä asiakaslähtöisyyttä korosti ohjausryhmän muodostaminen Toimittaja X:n ja AS:n johtajista ja esimiesasemassa olevista henkilöistä, ohjausryhmän rooli sekä projektipäällikön ja tuotantopäällikön tekemä tiivis yhteistyö kehittämishankkeen eri vaiheissa. Toimittaja X:n palveluliiketoiminnan johto antoi paljon vapauksia projektipäällikölle joustaa kunnossapitopalveluiden räätälöinnissä AS:lle parhaiten sopivaksi. Pitää muistaa, että kunnossapitotöiden tekemisessä ja niissä onnistumisessa ylivoimaisesti tärkeimmät resurssit ovat niiden tekijät eli tässä kehittämishankkeessa TL:n asentajat. Kuten teoriaosuudessa jo useampaan otteeseen todettiin, asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat yleensä parhaita kertomaan, minkälaisia prosesseja tulisi luoda ja miten olemassa olevia prosesseja tai toimintamalleja tulisi kehittää. Asentajat ovat myös aina avainroolissa arvon muodostamisessa kunnossapitopalveluissa. Jotta kunnossapitopalveluprosessit varmasti toimisivat käytännössä siten, että sekä Toimittaja X:lle että AS:lle syntyy lisäarvoa, olivat asentajat mukana kehitystoiminnassa kehittämishankkeen lähes joka vaiheessa ja heidän näkemyksiään kuultiin ja huomioitiin sekä arvostettiin. Asentajat olivat tärkeässä kehittämisroolissa myös ”simulointi-” ja testausvaiheissa, kun luotujen räätälöityjen palveluprosessien toimivuutta TL:n ja AS:n välisessä yhteistyössä arvioitiin ja testattiin. Toisinaan asentajat eivät edes tiedäneet olevansa kehittämässä tai luomassa kunnossapitopalveluprosesseja TL:n ja AS:n yhteistyöhön (esim. osa monista avoimista strukturoimattomista haastatteluista sekä havainnoinnit).

Kolmannella päätutkimuskysymyksellä haettiin vastausta kysymykseen ”miten kunnossapitopalveluprosessien implementointi tulee tehdä, jotta prosessit muodostaisivat käyttönoton jälkeen päivittäisen yhteistyön perustan”. Tähän saatiin vastaus siten, että kehittämishankkeen kaikki implementointia edeltävät vaiheet hoidettiin mahdollisimman laadukkaasti ja siten, että eri henkilöstöryhmät otettiin mukaan kehittämiseen ja heidän ideansa, havaintonsa ja kunnossapitopalveluita koskevat tarpeensa huomioitiin ja sisällytettiin kehityshankkeeseen. Tärkeää im-

plementoinnin onnistumisen kannalta oli myös se, että sekä AS:n että TL:n henkilöstöt testasivat kunnossapitopalveluprosessien toimivuutta eri vaiheissa ja eri tilanteissa. Näin ne toimivat uskottavasti ja varmasti heti käyttöönoton jälkeen. Oleellista tässä tutkimuskysymyksessä oli myös se, että prosessidokumentit on tehty ymmärrettäviksi ja helposti löydettäviksi ja ne voidaan ottaa käyttöön joka tasolla ja jokaisen henkilön toimesta heti implementoinnin jälkeen. Implementoinnin onnistumisen tukemiseksi ja palveluprosessien toiminnan ylläpitämiseksi käytiin myös palaveri esimies- ja johtotasemassa olevien kanssa ennen implementointia ja heti sen jälkeen siitä, miten esimiesasemassa olevien tulee sitoutua palveluprosesseihin. Samalla todettiin, että esimiesasemassa olevien tulee ohjata henkilöstöä prosessien pariin, jos nämä yrittävät epävirallisilla keinoilla saada palveluita, sekä motivoida alaisiaan käyttämään palveluprosesseja. Tässä oleellista oli konkretisoida henkilöstölle, mitä hyötyjä palveluprosessit tuovat yrityksille ja itse kullekin henkilölle ja miksi kehittämishanke ylipäättensä on toteutettu yritysten välillä. Näissä palaverissa korostettiin myös, että palveluprosessien toimivuus vaatii implementoinnin alkuvaiheenkin jälkeen esimiesten hyvää esimerkkiä. Heidän pitää esimerkillään, teoillaan, sanoillaan ja johtamisellaan ylläpitää palveluprosessien käyttöä ja niiden toimintaa. Tärkeätä implementoinnissa ja palveluprosessien käytössä olivat myös koulutukset ja kertauskoulutukset juuri ennen käyttöönottoa. Koulutusta pidettiin kattavasti jo ennen implementointia, kun palveluprosesseja luotiin, mallinnettiin ja kehitettiin TL:n asentajien kanssa. Jotta palveluprosessit muodostaisivat jatkossa TL:n ja AS:n päivittäisen yhteistyön pohjan, TL:n asentajille annettiin ohje, että he eivät saa ottaa vastaan tai aloittaa sellaisia kunnossapitotöitä, joita yritetään ilmoittaa palveluprosessien ulkopuolelta tai suullisesti tai joita ei ole kirjattu virallisina tilauksina LW-ohjelmistoon. Tällä toimenpiteellä varmistettiin, että virallisten palveluprosessien mukaisten töiden rinnalla ei asiakastyytyväisyyden laskun pelosta tehdä salaa epävirallisten toimintamallien töitä, joista ei ole virallista kahden yrityksen välistä työtilausta.

8.4 Projektipäällikön vaikutus kehittämishankkeeseen ja tulosten yleistettävyyys

Projektipäällikkö (opinnäytetyön tekijä) toimi kehittämishankkeen aikana TL:ssä aluehuoltopäällikkönä. Toimenkuvaan kuului vastata alueen huolto- ja palveluliiketoiminnasta ja sen kehittämisestä, yksikön taloudesta ja tuloksesta, toimia TL:n asentajien esimiehenä sekä vastata AS:n ja TL:n palveluyhteistyön toiminnasta sekä sen kehittämisestä. Toimenkuvan takia päivittäinen ja pidemmän tähtäimen kunnossapitopalveluyhteistyö TL:n ja AS:n välillä olivat projektipäällikölle erittäin tuttuja. Projektipäällikkö on toiminut TL:ssä lähes samassa toimenkuvassa viisi vuotta. Niinpä molempien yritysten henkilöstö, organisaatiot, toimintatavat sekä ydin- ja kriittiset-toiminnot olivat projektipäällikölle tuttuja, kuten myös kaikki palveluyhteistyöhön liittyvät asiat TL:n ja AS:n välillä. Toimittaja X:n, TL:n ja AS:n tapojen, kulttuurien, periaatteiden ja toimintojen sekä ihmisten tuntemisesta oli kehittämishankkeessa paljon hyötyä. Toisaalta pitkään samassa toimenkuvassa toimiminen pakottaa pohtimaan myös seuraavia riskejä projektipäällikön asenteiden, ajatusmallien ja objektiivisuuden suhteen: Onko projektipäälliköllä enää pitkään jatkuneen TL-aluehuoltopäällikkönä toimimisen takia tarpeeksi hyvä kyky ajatella innovatiivisesti palveluprosessien kehittämistä? Syntyykö projektipäälliköltä vielä tuoreita ja uusia toimintaa positiivisesti ravisuttavia ideoita? Onko projektipäälliköllä, joka on pitkään työskennellyt päivittäin kentällä asiakasrajapinnassa ja tiiviissä yhteistyössä asentajien kanssa, enää kykyä ajatella ja arvioida puolueettomasti kehittämiskohteita ja -tarpeita eli ikään kuin hypätä pois päivittäisestä toimenkuvasta ja tarkastella TL ja AS:n välistä toimintaa ilman ennakkokäsityksiä ja -luuloja ja puolueettomin silmin? Onko projektipäälliköllä tarpeeksi avuja muuttaa omia toimintamalleja ja -ajatuksia, jos joku toinen henkilö ehdottaa jotain täysin uutta toimintamallia tai kehityskohdetta? Onko projektipäälliköllä kyky nähdä potentiaalia sellaisissa toisen henkilön ehdottamissa kehitysideoissa, joiden perimmäistä hyötyä ei itse täysin ymmärrä tai allekirjoita? Nämä riskitekijät on tiedostettu koko kehittämishankkeen ajan sekä sen eri vaiheissa. Näitä riskitekijöitä pyrittiin minimoimaan siten, että kehittämishankkeessa käytettiin useita eri tutkimus- ja kehittämismenetelmiä sekä luotiin ohjausryhmä, jossa jokaisen sana on yhtä vahva eikä kukaan pysty yksin sanelemaan kehittämishankkeen suuntaa tai tavoitteita. Riskitekijöiden minimointiin saatiin vahvistusta myös siitä, että asentajat olivat vahvasti mukana kehittämishankkeen eri

vaiheissa, ja heidän näkemyksensä toivat uutta näkökulmaa ja palautusta maanpinnalle, jos projektipäällikkö oli uppoutunut liian syvälle omaan ajatusmaailmaansa.

Tässä kehittämishankkeessa on kyse täysin yhdelle asiakkaalla räätälöidyistä, asiakaslähtöisesti kehitetyistä kunnossapitopalveluyhteistyöprosesseista. Kehittämishankkeen tuotokset eivät ole suoraan sovellettavissa muiden asiakkaiden kanssa tapahtuvaan kunnossapitoyhteistyöhön tai yleistettävissä muiden yritysten tai alojen toimintaan. Kyseessä on räätälöityprojekti, jonka lähtökohtiin, toteutukseen ja tuloksiin vaikuttavat pitkälti TL:n ja AS:n tarpeet, toiveet, halut, kulttuurit, henkilöstöt, laitekanta, arvot, tarinat, tavat toimia, tuotanto- ja kunnossapito-toimintamallit, kokemus- ja tietämystasot, uniikit ydinprosessit sekä näiden kahden toimijan usean vuoden syvällinen ja suurivolyyminen päivittäinen yhteistyö. Muun muassa edellä mainitut asiat ovat enemmän tai vähemmän erilaiset joka asiakkaalla, Toimittaja X:n aluehuoltoyksikössä sekä muissa, AS:n ja Toimittaja X:n ulkopuolisissa organisaatioissa. Kehittämishankkeen tuotoksia on lähes mahdotonta kokonaisuudessaan soveltaa suoraan ja sellaisenaan toiseen yhteistyöso-pimukseen. Vaikka tämän kehittämishankkeen tuotokset eivät suoraan kokonai-suudessaan sovellu muihin toimintaympäristöihin, ei se tarkoita sitä, etteikö ke-hittämishankkeen tiettyjä osia tai tiettyjä prosesseja tai prosessivaiheita voisi hy-vinkin soveltaa myös TL:n ja AS:n ulkopuolella. Ne kehittämis- ja tutkimusme-netelmät, joita tässä kehittämishankkeessa käytettiin, ovat sellaisia, että ne sovel-tuvat monenlaiseen ympäristöön.

Projektipäällikön näkemyksen mukaan kehittämishankkeen teksteistä ja tuotok-sista saadaan toimintamalleja, työkaluja ja menetelmiä Toimittaja X:n huollon muihinkin toimipisteisiin, organisaatioihin tai isojen asiakkuuksien hoitoon. Tekstit ja tuotokset edesauttavat pohdintaa, keskustelua, ideointia ja vallitsevien toimintojen arvioimista myös muissa Toimittaja X:n organisaatioissa. Tämän kehittämishankkeen pohjalta voisi tehdä jatkokehittämishankkeen, jossa tutkittai-siin, voiko tämän opinnäytetyön tekstejä tai tuloksia hyödyntää Toimittaja X:n palveluliiketoiminnan Z-konseptin kehittämisessä, kun kohteena ovat suuret avainasiakkaat. Pienemmän mittakaavan ja volyymin asiakassuhteisiin tämän kehittämishankkeen tuotokset eivät sovellu, koska ne ovat näihin liian raskaat ja

tuottavat arvoa parhaiten vasta silloin, kun yhteistyö on laajamittaista, usein toistuvaa, suurivolyymistä ja pitkäaikaista.

8.5 Jatkokehitys- ja jatkotutkimusehdotukset

Tässä kehittämishankkeessa luotiin perusta kunnossapitopalveluprosesseille, mikä mahdollistaa jatkossa prosessien kehittämisen. Prosessien hienosäätö ja jatkokehittäminen eivät olleet tässä kehittämishankkeessa vielä mahdollisia, koska kehittämishankkeen rajaus päättyi implementointiin ja jatkokehittäminen vaatii pidemmän ajan käytännön kokemuksia prosessien toimivuudesta ja käyttäytymisestä. Lisäksi ohjausryhmässä tehtiin päätös panostaa rajallisia resursseja ja käytettävissä olevaa aikaa prosessien luomiseen, mallintamiseen ja näiden ensimmäisten versioiden käyttöönottoon. Aluehuoltopäällikkö hoiti projektipäällikön virkaa oman toimen ohella ja loi ja dokumentoi kahdeksan prosessia lähes tyhjästä. Vaihtoehtona olisi ollut, että kukin prosessi kerrallaan olisi hienosäädetty ja palveluprosesseja optimoitaisiin konttorityönä samaan aikaan, kun yhteistyötä edelleen tehtäisiin ilman minkäänlaisia yhteisiä palveluprosesseja. Uuden palvelusopimuksen voimaantuloon liittyvät aikataulut sanelivat myös, ettei kehittämishanketta voitu pitkittää.

Projektipäällikön jatkokehitys- ja tutkimusehdotukset:

Syy-seurauskaavion käyttö:

Palveluprosessien jatkokehityksessä tulee käyttää syy-seuraustutkimusmenetelmiä, esimerkiksi kalanruotokaaviota. Kalanruotokaaviolla saadaan tehokkaasti ja yksityiskohtaisesti selville prosesseihin liittyviä ongelmia ja ristiriitaisia vaatimuksia sekä niiden taustalla olevia ja niihin vaikuttavia syitä ja ilmiöitä. Nämä saadaan selville kalanruotokaaviossa tehtävän graafisen syy-seurausdiagrammin avulla. Kalanruotokaaviossa selvitetään syvällisemmin vastauksia prosessien ongelmakohtiin siten, että ei selvitetä pelkästään, mitä tapahtuu ja missä, vaan myös ennen kaikkea miksi tapahtuu (Ojasalo & Ojasalo 2008, 142, 278–279).

Palveluprosessien ja kunnossapitopalveluyhteistyön auditointikäytännön organisoiminen:

Palveluprosessit ja TL:n ja AS:n välinen kunnossapitopalveluyhteistyö tulee auditoida ainakin kerran vuodessa. Auditoinnin tulee suorittaa sellaisen henkilön, joka ei ole TL:n tai AS:n päivittäisessä yhteistyössä mukana. Hyviä vaihtoehtoja ovat esimerkiksi AS:n laatupäällikkö, Toimittaja X:n laadunkehitysinsinööri tai toisen Toimittaja X:n aluehuoltoyksikön aluehuoltopäällikkö. Auditoinnilla saataisiin tuoreita näkemyksiä, kyseenalaistamisia ja kehitysehdotuksia palveluyhteistyöhön ja kunnossapitopalveluprosesseihin. Jos auditoinnin suorittaa päätyökseen prosessien ja laadun kanssa työskentelevä henkilö, saataisiin myös ammattilaisen kehitysideoita auditoinnin kohteista. Auditoinnilla saataisiin myös puolueetonta näkemystä yhteistyöstä ja sen toiminnoista. Ehdottoman tärkeää näissä auditoinneissa olisi, että auditointia haastattelisi mahdollisimman useaa TL:n ja AS:n yhteistyössä mukana olevaa henkilöä eri toiminnoista ja eri henkilöstöryhmistä. Näin auditoinnilla saataisiin myös äärimmäisen tärkeitä ”sensuroimatonta” ja suoraa palautetta monelta eri taholta palveluyhteistyön toimivuudesta. Tässä on oleellista, että auditoinnin suorittaa joku, joka ei työskentele samassa toimipisteessä tai organisaatiossa TL:n ja AS:n henkilöstön kanssa. Oleellista näissä auditoinneissa olisi myös, että TL:n ja Toimittaja X:n tukiorganisaatioiden ja -prosessien välistä yhteistyötä tutkittaisiin ja arvioitaisiin. Auditoinnissa tulisi selvittää myös, kuinka hyvin ja tarkasti kentällä todellisuudessa toimitaan prosessidokumenttien mukaisesti. Jos löytyy poikkeamia, niille löydetäisiin myös konkreettinen syy. Auditoinneissa tulisi saada selkeät ja mahdollisimman sensuroimatomat loppuraportit, jotta kehitystoimintaa voisi kohdentaa oikeisiin kohteisiin ja asioihin. Rekola & Rekola (2005, 65) ovat teollisuuden palveluiden auditoinnin läpiviemisestä todenneet seuraavaa: ”Auditoinnin läpivienti pitää ohjeistaa selkeästi. Ohjeistuksessa tulee ainakin olla kuvattuna auditoinnin tarkoitus, siihen liittyvät tehtävät, vastuunjako, tehtävien suoritusjärjestys ja -tapa sekä auditointien ajoitus. Teollisuudessa on lukuisia ulkoistustilanteita, joissa auditoinnilla voidaan tunnistaa ja korjata palvelun sujuvuutta estäviä asioita.”

Kunnossapitopalveluprosessien kehittämisryhmän muodostaminen:

Koska tämän kehittämishankkeen myötä valmistuneet kunnossapitopalveluprosessit ovat vasta ensimmäiset versiot, niitä pitää kehittää jatkuvan parantamisen periaatteiden mukaisesti. Tästä syystä tulisi TL:n ja AS:n muodostaa kehitysryhmä, joka arvioi ja kehittää palveluprosesseja samoilla periaatteilla, joita käytettiin ohjausryhmän kanssa kehittämishankkeen aikana. Ensimmäisen tehtävän tulisi olla helpon ja nopeakäyttöisen atk-avusteisen palautekanavan ja työkalun muodostaminen AS:n ja TL:n henkilöstölle. Sen avulla kehitysideoiden ja ongelma-kohteiden ilmoittaminen olisi nopeaa ja helppoa. Näiden palautteiden arvioimisen ja hyödyntämisen tulee olla helppoa kehitysryhmässä. Palautteen arkistointi tulee toteuttaa järkevästi ja siten, että molempien yritysten henkilöstö pääsee käsiksi näihin tietoihin. Näin toimien ne henkilöt, jotka ovat mukana palveluprosessien piirissä tai joilla on näitä kohtaan intressejä, pääsisivät helposti vaikuttamaan kehittämiseen, ja toisaalta kehitysryhmällä olisi konkreettista tietoa siitä, mitä pitää kehittää, korjata tai muokata. Jatkuvan parantamisen palautetoiminnan ylläpito pitäisi myös varmistaa siten, että palautteisiin myös reagoitaisiin konkreettisesti. Jos palautteen jälkeen ei tapahdu mitään tai henkilöstö tulkitsee, että niitä ei kukaan lue, jatkuvan parantamisen järjestelmä kuihtuu ajan myötä pois. Tähän olisi syytä luoda jonkinlainen palkitsemismenetelmä, jolla palkitaan niitä henkilöitä, soluja tai muita tahoja, jotka aktiivisesti osallistuvat palautteenantoon ja kehittämiseen.

LW-ohjelmiston kehittäminen:

LW-ohjelmiston kehittämiseksi on tullut AS:n ja TL:n henkilöstöltä sekä muualta Toimittaja X:n huolto-organisaatiosta niin paljon kehittämis ehdotuksia ja -tarpeita, että tästä tulee tehdä oma kehitysprojekti. Tätä kehitysprojektiä pitäisi vetää sellaisen henkilön, jolla on kehittämiseen johdon tuki sekä aikaa ja resursseja paneutua LW-ohjelmiston kehittämiseen sekä siihen liittyvien tarpeiden, vikojen ja kehitysehdotusten kartoittamiseen.

Kunnossapitopalveluyhteistyön mittareiden kehittäminen jatkossa:

TL:n ja AS:n väliseen kunnossapitoyhteistyöhön asiakkaan kanssa uudelleen määritellyt kunnossapitoaktiviteetit yhdessä uusien kunnossapitopalveluprosessien kanssa mahdollistavat jatkossa tarkempien tilastojen teon kunnossapitotöistä ja -tapahtumista. Kun näitä tilastoja on tehty pidemmältä aikaväliltä ja nähdään, kuinka kunnossapitopalveluprosessit toimivat, tilastojen avulla voidaan alkaa suunnitella tarkempia mittareita yhteistyön ja sen tehokkuuden ja arvon tuoton analysointia varten. Mittareiden suunnittelussa on syytä tehdä kartoitus teollisuuden kunnossapitopalveluiden mittareita käsittelevästä kirjallisuudesta. Myös benchmarking on suositeltavaa mittareiden kehittämisessä, jotta saadaan ulkopuolista näkemystä aiheeseen sekä keskustelua herättäviä uusia, omasta toimiympäristöstä irrallaan olevia kokemuksia. Uusien mittareiden luonti AS:n ja TL:n väliseen kunnossapitopalveluyhteistyöhön pitää tehdä yritysten välisenä yhteistyönä.

Kolmansien osapuolien osallistuminen TL:n ja AS:n kunnossapitopalveluyhteistyöprosesseihin:

TL:n käyttämien alihankkijoiden tai AS:n tilaamien kolmansien osapuolien vaikutusta prosessien kehittämiseen tai toimintaan ei tässä opinnäytetyössä arvioitu. Näiden käyttäminen on hyvin vähäistä. Kun heitä käytetään, työt ovat yleensä luonteeltaan yksittäisiä case by case -töitä. Tästä huolimatta kolmannen osapuolen toiminnot pitäisi saada kytkettyä jollain tasolla palveluprosesseihin, jotta työt etenisivät ilman tietokatkoksia ja tehtaan toimintamallien mukaan. Tähän ratkaisuna voisi olla to do -tarkistuslistan laatiminen kolmannen osapuolen edustajille. Tämä lista annettaisiin aina kolmannen osapuolen henkilökuntaan kuuluvalla, kun hän saapuu AS:n tai TL:n tilaamana tekemään kunnossapitotöitä AS:n tehtaalle. Lista voisi sisältää perusasioita siitä, mitä pitää tietää, mitä pitää muistaa ja mitkä asiat pitää hoitaa, kun on kunnossapitotöissä AS:n tehtaalla. Tämä lista voisi toimia samoilla periaatteilla kuin perehdytyslistat uuden henkilön palkkauksen yhteydessä.

LÄHTEET

Julkaistut lähteet

Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja Ilmaisu, Teos, Tekeminen. Hamina: Akatiimi Oy

Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi Oy

Apilo, T., Grönroos, C., Helle, P., Hyötyläinen, R., Korhonen, H., Malinen, P., Piispa, T., Ryynänen, T., Salkari, I. & Tinnilä, M. 2007. Teollisuuden palveluksista palveluliiketoimintaan - haasteena kannattava kasvu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Arantola, H. 2006. Customer insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy

xxx

xxx

xxx

Grönroos, C., 2001. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY

Haapio, H. & Rekola, K. 2009. Industrial Services and Service Contracts - A Pro-active Approach. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Martola, U. & Santala, R. 1997. Liiketoimintaprosessit. Porvoo: WSOY

Morris, D & Brandon, J. 1994 Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Juva: Weilin+Göös

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum Media

Rekola, H. 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Rekola, H. & Rekola, K. 2005. Opas teollisuusyrityksille palvelujen testaukseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy

Elektroniset lähteet

xxx 2011, [verkkajulkaisu]. Viitattu 3.4.2011.

Lahden ammattikorkeakoulu – kehittäjän tieto- ja menetelmäpankki. 2011. Prosessien mallintaminen [verkkajulkaisu]. Viitattu ja tulostettu 12.3.2011.

http://www.lpt.fi/tykes/methods_docs/PROSESSIEN_KUVAAMISEN_TYOKA_LUT120410.pdf

http://www.lpt.fi/tykes/instructions_docs/Menettelyohjeet_ja_lomakkeet_prosessien_kuvaamiseksi120410.pdf

Kone Oyj:n tilinpäätösesitys 2010, 2011. [verkkojulkaisu]. Viitattu ja tulostettu 12.3.2011.

http://www.kone.com/corporate/fi/Sijoittajat/Documents/2010/Q4/KONE_Q4_2010%20FI%20FINAL.pdf

Kone Oyj:n tilinpäätöstiedote 2010, 2011. [verkkojulkaisu]. Viitattu ja tulostettu 12.3.2011.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/tiedotteet/porssitiedote.jsp?id=201101260056>

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu ja tulostettu 12.3.2011 ja 27.4.2011

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_1.html

http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3.html

xxx , [verkkojulkaisu]. Viitattu ja tulostettu 3.4.2011.

Wärtsilä Oyj vuosikertomus 2010, konsernin johtajan katsaus, 2011. [verkkojulkaisu]. Viitattu ja tulostettu 12.3.2011.

<http://www.annualreport2010.wartsila.com/fi/keskeista/konsernijohtajan-katsaus>

Wärtsilä Oyj vuosikertomus 2010, hallituksen toimintakertomus, keskeistä tilikaudelta 2010, 2011. [verkkojulkaisu]. Viitattu ja tulostettu 12.3.2011.

<http://www.annualreport2010.wartsila.com/fi/hallituksen-toimintakertomus/keskeista-tilikaudella-2010>

www.wikipedia.org 2011, [verkkojulkaisu]. Viitattu ja tulostettu 3.4.2011

<http://fi.wikipedia.org/wiki/PDCA>www.wikipedia.org 2011, [verkkojulkaisu].

LIITEET

LIITE 1 PK-kunnossapitopalveluprosessi

Parantava kunnossapito

Luokka	Ydinprosessit
Tarkoitus	Parantaa / kehittää koneen olemassa olevia toimintoja ja osia tai luoda / rakentaa koneeseen jotain uutta joka parantaa koneen: <ul style="list-style-type: none"> - käyttöä - toimintaa - koneen osien kestoä - käytettävyyttä - koneen käyttäjän koneen kanssa työskentelyä
Omistaja	Höysniemi
Asiakas	Asiakkaan tuotanto
Asiakastarpeet ja -odotukset	suunnitellaan, luodaan tai rakennetaan, jotain uutta tai muokataan vanhaa, joka luo lisäarvoa koneen käyttämiseen, käytettävyyteen tai sen kestävyys
Syötteet	- kehitysideat
Tuotokset	- koneen parantuneet ominaisuudet tai koneen käytettävyys
Keskeiset resurssit	- investoinnit PK-aktiviteettiin - Saadaan rauhoitettua asentajalle aikaa suunnittelu, hankinta, rakentaminen/muokkaus töihin.
Tavoitteet tai Menestystekijät	- Toteutettavat ideat tuovat lisäarvoa - Toteutettavat ideat järkeviä kustannuksiltaan suhteessa lopputulokseen
Mittarit	- monta PK-idea / ehdotusta tulee ajanjaksolla x suhteessa siihen monta toteutetaan - Arviointi toteutettujen PK töiden hyödyistä suhteessa kustannuksiin ja käytettyihin resursseihin
Prosessin kehittämismenettely	case-by-case kokemusten karttuessa prosessin toiminnasta
Prosessin rajapinnat	- varaosatiimi - laskutustiimi - tekninen tuki (- laiteiden/koneiden valmistajat ja maahantuoajat) (- komponenttien valmistajat ja maahantuoajat)
Kommentit	

Parantava kunnossapito

	Vastuu	Kriittiset ja tärkeät tekijät	Menetelmät, ohjeet ja mallit	Syntyvä ja jäljitettävä tieto
Työn kirjaus ja suunnitelma ohjelmistoon PK-idean keksijä tai hänen esimies kirjaa idean ohjelmistoon	Idean keksijä tai hänen esimies	Työ kirjataan ohjelmiston työhön (muuten se jää helposti vain puheeksi) ettei unohdu ja sen toteuttamisen arviointi helpompi tehdä		Avattu w-numero ja sen sisältämät tekstit ja tiedot Mahdolliset muut muistinpanot ja kuvat (paperiversiot)
Toteutetaanko?	Asiakkaan esimies	KYLLÄ = siirtyy prosessin "varaosa materiaali tarvike komponentti (muu resurssi) - tilausehdotus" -vaiheeseen EI = Jätetään työ ohjelmiston työhön *** EI SAA DELETOIDA W-NUMEROA ILMAN TOIMITTAJAN ESIMIEHEN LUPAA! *** Jätetään työlistalle ohjelmistoon PK-aktiviteetiksi ja merkataan w-numeron taakse: pvm + kuka työn pisti "joihin"		Merkintä/kirjaus W-numeron takana raportissa "jäissä xx.xx.xxxx pvm / henkilön-Y päätös"
varaosa materiaali tarvike komponentti (muu resurssi) - tilausehdotus	Toimittajan esimies	Toimittajan esimies yhdessä toimittajan asentajien kanssa kartoittaa mitä varaosia, tarvikkeita yms. tarvitaan PK-työn toteuttamiseen		Tilausehdotuslista

Varaosien yms. tilausehdotuksen hyväksyminen?	Asiakkaan esimies	Tekee päätöksen	VV tai VT-varaosaprosessit	Hyväksyntä suullisesti tai sähköpostitse
				Toimitajan esimiehen tai toimitajan asentajan lähettämä tilaussähköposti
				Varaosien tilaus- ja logistikkatiedot ja merkinnät varaosatiimin ohjelmistoissa
Voiko työn suoritta ilman ehdotettuja materiaaleja	Toimitajan esimies	KYLLÄ = Siirytään "työsuorituksen ajankohdasta sopiminen" prosessivaiheeseen		Työnaloituksen tai "suunnittelua" merkinnät w-numerolla TAI Merkintä/kirjaus W-numeron takana raportissa: "jäissä xx.xx.xxxx pvm /ei voi tehdä ennen kuin saa ostoluvan X-listan varaosille"
		EI = Jätetään työ ohjelmiston työjonoon *** EI SAA DELETEIDA W-NUMEROA ILMAN TOIMITTAJAN ESIMIEHEN LUPAA! *** Jätetään työlialle ohjelmiston PK-aktiviteetiksi ja merkatään w-numeron taakse: pvm + "ei voi tehdä ennen kuin saa ostoluvan X-listan varaosille"		
Työnsuorituksen ajankohdasta sopiminen (alustava)	Toimitajan esimies + Asiakkaan esimies	Sopivat milloin työ aloitetaan varmistettuaan että sovitulla ajankohdalla on oikeat resurssit käytettävissä tontilla		sovitaan suullisesti tai sähköpostitse

Työnsuorittajan valitseminen	Toimittajan esimies	- Sopii kuka toimittajan asentajista tekee työn - Toimittajan sisällä kulkee tieto että kuka tekee ja milloin		sovitaan suullisesti tai sähköpostitse
Työn aloituksen hyväksyntä	Asiakkaan esimies	sopivat milloin työ aloitetaan varmistettuaan että sovitulla ajankohdalla on oikeat resurssit käytettävissä tontilla		sovitaan suullisesti tai sähköpostitse
Suorittaa työn kun: 1. on asikkaan lupa 2. materiaalit saapuneet	Toimittajan asentaja	- Toimittajan asentaja kenelle työ buukaattu suorittaa työn - Toimittajan asentaja saa keskittyä rauhassa työhön - Löytyy tukiresursseja (varaosia, työkaluja, henkilöitä auttamaan jne)		Toimittajan asentaja täyttää ohjelmistossa kentän: Korjaus alkpv. + kellonaika
Työn valmistumisen infoaminen ohjelmistoon	Toimittajan asentaja	Kirjaa ohjelmistoon "Korjaus loppupvm." -kenttään mikä päivä työ saatiin päätökseen ja mihin kellon aikaan	< linkki ohjeisiin miten seuraavia ohjelmiston kenttiä tulee täyttää:> Ohjelmistossa merkinnät: seuraavissa kentissä: (*)Määräpvm Häiriöalkupvm.Kello Korjausalkpvm.Kello Korjausloppupvm.Kello Seisokkiaika (h) >	time stamp -merkinnät jotka jäävät ohjelmistoon rekisteriin kun työn w-numeroa editoidaan ohjelmistossa merkinnät seuraavissa kentissä: (*)Määräpvm Häiriöalkupvm.Kello Korjausalkpvm.Kello Korjausloppupvm.Kello Seisokkiaika (h)

Raportointi ohjelmistoon + Sähköisen työmääräimen lähetyt asiakkaan vastuuhenkilölle	Toimitajan asentaja	Lähetää työn valmistumisen jälkeen	< Linkki: Ohjeet w-numerolle raportoinnista >	- Ohjelmiston PDF työmääräin / w-numerolle tehtävät kirjaukset ja raportoinnit - Muut dokumentit (ks tämän prosessivaiheen " Kriittiset ja tärkeät tekijät" - teksti - Toimitajan ja asiakkaan esimiehille sähköpostiin saapunut PDF-työmääräin
		1. Työmääräimen PDF- versiona solun esimiehelle (painamalla ohjelmistossa = "lähetä tapahtumaraportti" - namiskaa, PDF lähtee "kontaktihenkilö" -kentässä olevalle henkilölle ja toimitajan esimiehelle sähköpostiin) 2. lähettää muut työhön liittyvät dokumentit (w- numerolle lyödyt liitteet) asiakkaan esimiehelle sähköpostitse. HUOM! w-numerolla liitteenä olevat tiedostot ei lähde eteenpäin asiakkaalle kun painaa "lähetä tapahtumaraportti" - namiskaa		
Loppupalaveri (pidetään vain suurempien muutostöiden kohdalla)	Toimitajan esimies (pidetään vain suurempien muutostöiden kohdalla)	- Oikeat henkilöt osallistuvat palaveriin - Käsitellään palaverissa mitä tehtiin, miksi, miten, ja mitkä on hyödyt. - Työdokumentit oltava mukana palaverissa jotta kaikki läsnäolijat saavat konkreettisen tiedon mitä tehtiin		Tarvittaessa: palaveripöytäkirja tai - muistio

Työsuorituksen hyväksyntä tai reklamointi	Asiakkaan esimies	1. REKLAMOI --> tulee virallinen reklamaatio asiakkaalta. Tätä ensimmäisessä vaiheessa käsittelee toimittajan esimies sekä reklamaation tehnyt asiakkaan esimies	Reklamaatiolomake	hyväksyntä suullisesti tai sähköpostitse
		2. HYVÄKSY --> toimittajan esimies antaa työlle laskutusluvan aikanaan. Tämän jälkeen siirytään laskutustiimin laskutusproseihin		Kirjallinen reklamaatio
Tilataanko työn aikana havaittujen hankintatarpeiden mukaiset materiaalit	asiakkaan esimies	Varosat joiden tilaukselle on hyväksyntä etenee varaosaprosessien mukaan (VT tai VV prosessi)	VV tai VT-varaosaprosessit	Hyväksyntä suullisesti tai sähköpostitse
		Ei tilata: varaosien tilaustiedot/-koodit tallennetaan varaosatiimin ohjelmistoihin/arkistoihin "just-in-case"		Toimittajan esimiehen tai toimittajan asentajan lähetettävä tilaussähköposti
				Varaosien tilaus- ja logistiikkatiedot ja merkinnät varaosatiimin ohjelmistoissa